



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ione Grace do Nascimento Cidade**

**NOVO PENSAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**  
**COMO PERSPECTIVA PARA REALIZAÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS:**  
**Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

**Dissertação**

**PORTO VELHO**

**2010**

**IONE GRACE DO NASCIMENTO CIDADE**

**NOVO PENSAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA  
COMO PERSPECTIVA PARA REALIZAÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS:  
Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Jorge L. C. Oliveira

**Co-Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice A da C. Tourinho

**PORTO VELHO**

**2010**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA CENTRAL PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

C568n

Cidade, Ione Grace do Nascimento.

Novo pensamento na administração judiciária como perspectiva para realização das metas estratégicas: estudo dos modelos mentais no tribunal de justiça do estado de Rondônia. / Ione Grace do Nascimento Cidade. Porto Velho, Rondônia, 2010.  
93f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais (NUCS), Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGMAD), Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira.

1. Modelos mentais. 2. Complexidade. 3. Administração judiciária. I. Título.

CDU: 338.439(811.1)

**Bibliotecária Responsável:** Eliane Gemaque / CRB 11-549

**IONE GRACE DO NASCIMENTO CIDADE**

**NOVO PENSAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA  
COMO PERSPECTIVA PARA REALIZAÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS:  
Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

Dissertação julgada adequada para a obtenção do **Título de Mestre em Administração**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 15 de junho de 2010.

**Prof. Dr. Osmar Siena**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
Mestrado em Administração – PPGMAD

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira** (Orientador)  
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD/UNIR

**Profª Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho** (Co-orientadora)  
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD/UNIR

**Profª Dra. Walterlina Barboza Brasil**  
Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente -  
PGDRA/UNIR (Membro Externo)

À minha mãe **Lurdecy Terezinha**, que  
sempre compreendeu o valor da educação  
e fez do conhecimento sua principal  
ambição, e por isso também nunca deixou  
de apoiar-me no constante estudo.

## AGRADECIMENTOS

**A Deus** pela bênção maior da salvação que trouxe consigo orientação e conforto à minha alma durante todo o período de realização do curso, encorajando-me sempre a persistir e a avançar no processo de formação, crendo que jamais estaria sozinha.

**Aos professores**, membros do Colegiado do curso, pelo papel importantíssimo que desempenham no desenvolvimento da ciência e também para o nosso desenvolvimento pessoal. **Agradecimento especial à coordenação do curso – Prof. Dr. Osmar Siena** – pelo estímulo incessante ao rigor metodológico que me tornou uma pesquisadora mais consciente da importância de estar engajada com a realização da visão do curso de ser “um curso equiparado aos melhores programas de pós-graduação *stricto sensu* do país”.

**Aos meus orientadores - Prof. Dr. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira**, que soube aguardar meu amadurecimento no curso de mestrado para determinar a hora certa de discutir nortes, além do respeito e confiança dedicados à minha capacidade para desenvolver o trabalho; e **Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho**, pela confrontação veemente de idéias escritas (muitas delas reformuladas após as indagações), mas que foi fundamental para a conclusão deste trabalho de forma satisfatória - toda minha admiração e eterna gratidão.

**Ao Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto**, que desde o início do curso me deu todo apoio necessário e sempre, de forma muito sensata, procurou resolver os problemas que acabei lhe encaminhando. Foi um grande incentivador.

**À Fundação Universidade Federal de Rondônia**, à qual devo as inquietações que se iniciaram ainda na graduação e acabaram por trazer-me ao mestrado.

**Ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**, que não somente entendeu a importância de conceber espaços para a realização da pesquisa, mas,

sobretudo, por meio dos seus Desembargadores e Diretores, disponibilizou o conhecimento e as informações que tornaram a pesquisa viável.

**Aos Desembargadores do TJRO**, que demonstraram reconhecer a importância da pesquisa para a construção do conhecimento ao me receberem para as entrevistas em seus locais de trabalho.

**Aos Diretores, Coordenadores, Secretários, Consultores e demais gestores do TJRO**, pelo seu tempo, colaboração, generosidade e disposição sincera em contribuir com a ciência por meio das entrevistas.

**A todos os meus irmãos** sou grata pelas orações incessantes, com especial gratidão a Náfrica Chianca Soares, Valéria Cristine Siqueira Andrade, Luciana Pessoa Raposo e Kátia Vânia Leandro que, por Deus, com palavras de sabedoria não me deixaram desistir no meio do caminho.

**Às minhas amigas:** Angelina Gomes de Brito Almeida, que acreditou em mim até quando eu mesma duvidei, amiga fiel com quem compartilhei muitas experiências profissionais que, hoje, imprimem diferencial na minha experiência como pesquisadora; Nilda Souza Oliveira, pelo apoio e dedicação sincera de amiga; e Rosângela Vieira de Souza, pela compreensão sempre.

**A minha família**, que sempre me apoiou e comemorou comigo todas as conquistas na carreira acadêmica que estou construindo aos poucos.

**Ao meu “filho”**, Franklin Guliver Soares, por emprestar horas do seu tempo ouvindo pacientemente as explicações sobre as minhas “teorias”.

**À minha filha**, Ahilla Diândrea Dafne Cidade Silva, sou grata sempre. Pela ajuda na tradução de muitos textos, pela compreensão nas minhas ausências, pelo apoio quando só precisava de um “colinho” para descansar e pela força para continuar quando vieram os medos, o sentimento de impotência e a vontade de parar... É, realmente ela já tem entendido que “a educação é a única coisa que não podem te tirar”.

CIDADE, Ione Grace do N. **Novo Pensamento na Administração Judiciária como Perspectiva para Realização das Metas Estratégicas: Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 93 p. Porto Velho, 2010.

---

## **RESUMO**

Este estudo verificou como os modelos mentais presente nos gestores podem interferir no desempenho das metas estratégicas da organização, numa realidade de profunda complexidade. A pesquisa foi realizada no Poder Judiciário do Estado de Rondônia - PJRO, que busca melhorar a qualidade dos serviços prestados por meio da implantação do Plano Estratégico. A abordagem sobre modelos mentais fez-se na perspectiva de Johnson-Laird, que propõe que os modelos mentais são representações internas que correspondem analogamente ao que está sendo representado. É importante compreender que os modelos mentais são ativos e, conseqüentemente, determinam não apenas a forma como os sujeitos entendem o mundo, mas também suas formas de agir. É, ainda, a forma como os modelos mentais moldam a percepção dos sujeitos que tem grande importância no mundo das organizações, pois orientam a definição do seu modelo mental de gestão. A abordagem sobre a complexidade considerou a Teoria da Complexidade, para qual a realidade é inacabada, sendo preciso reconhecer essa incompletude e a incerteza da realidade, pontuando, ainda, a interdependência entre todos os fenômenos, onde o homem é parte integrante e essencial. Logo, o pensamento da complexidade dentro das organizações, emana do desafio em favorecer uma nova forma de pensamento às pessoas. A metodologia utilizada foi o estudo exploratório e descritivo e a análise considerou a técnica qualitativa análise de conteúdo. Os dados foram do tipo primário, coletados por meio de entrevista estruturada, construção de desenho e notas. Este estudo sinalizou que, embora persista no PJRO a tomada de decisão baseada na perspectiva de modelos mentais estabelecidos a partir da visão de mundo mecanicista, com ranços da burocracia, a manifestação de modelos mentais flexíveis a novas sínteses decorrentes de novas informações adquiridas, apontam uma perspectiva favorável à realização das metas estabelecidas.

**Palavras-Chave:** Modelos Mentais. Complexidade. Administração Judiciária.



CIDADE, Ione Grace do N. **New Thought in the Judiciary Administration as Perspective for Achievement of Strategic Goals: Study of Mental Models in the Judicial Branch of the State of Rondonia**. Dissertation (Master in Business Administration). Program Graduate - Masters in Business Administration (PPGMAD) of the Federal University of Rondônia (UNIR). 93 p. Porto Velho, 2010.

---

## **ABSTRACT**

This study verified as mental models present in managers can interfere in the performance of the strategic goals of the organization, in a reality of deep complexity. The research was carried out in the judicial branch of the State of Rondonia - PJRO, which seeks to improve the quality of the service rendered through the implementation of the Strategic Plan. The approach about mental models was done in the Johnson-Laird perspective, which proposes mental models are internal representations corresponding analogously to what is being represented. It is important understand that mental models are active and, consequently, determine not only the form as the subjects understand the world, but also hers/his forms of act. It also is the form as mental models mold the perception of subjects that has big importance in the organizations world, because it orients the definition of his mental model of management. The approach about complexity considered Complexity Theory, to which reality is unfinished, being necessary recognize this incompleteness and uncertainty of the reality, scoring, still, the interdependence among all of the phenomena, where the man is essential and integral part. o, the thought of the complexity inside the organizations, comes of the challenge in favor a new form of thought to persons. The methodology utilized was the descriptive and exploratory study and the analysis considered to qualitative technique of content analysis. Data were primary kind, collected through of structured interview, construction of drawing and notes. This I study signaled that, although persist in the PJRO the decision-making based in the perspective of established mental models from the vision of mechanistic world, with mark of bureaucracy, the manifestation of flexible mental models to new syntheses resulted of new acquired information, aim a favorable perspective to the achievement of the goals established.

**Keywords:** Mental Models. Complexity. Judicial Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 - Modelos Mentais na Consciência Individual.....	28
Figura 2 - Modelos Mentais na Consciência Coletiva.....	30
Figura 3 - Pontos Fortes e Pontos Fracos do TJRO.....	57
Figura 4 - Modelo Mental dos Gestores Quanto ao Modelo de Gestão.....	63
Figura 5 - Poder Político sobre o Modelo de Gestão.....	70
Figura 6 - Concentração da Estratégia.....	71
Figura 7 - Localização da Estratégia no TJRO.....	73
Figura 8 - Incompletude do TJRO.....	76
Figura 9 - Modelo Mental de Gestão e Estratégia do TJRO.....	79
Figura 10 - Posição das Unidades em Relação à Estratégia no TJRO.....	80

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Modelo Mental dos Diretores Quanto ao Modelo de Gestão proposto.....	64
Gráfico 2 - Modelo Mental dos Desembargadores Quanto ao Modelo de Gestão.....	64

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 Tema e Problema	11
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1 MODELOS MENTAIS	16
2.1.1 Representações Mentais e Inferências	16
2.1.2 Modelos Mentais Físicos e Conceituais	20
2.1.3 Modelos Mentais Conceituais no Mundo das Organizações	25
2.1.4 Modelos Mentais e Ação Humana nas Organizações	27
2.2 MODELOS MENTAIS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES	33
2.2.1 Modelos Mentais de Gestão	33
2.2.2 Modelos Mentais e a Estratégia Gerencial	36
2.2.3 “Modelos” Mentais e a Aceleração das Mudanças	38
2.3 PENSAMENTO COMPLEXO NAS ORGANIZAÇÕES	41
2.3.1 Aparecimento das Novas Formas de Pensar	41
2.3.2 Complexidade e Organizações	44
2.3.3 Caos e os Modelos Mentais nas Organizações	47
2.4 ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA BRASILEIRA	50
2.3.1 Administração Pública no Brasil e Modelos Mentais	50
2.3.2 Poder Judiciário no Brasil	52
2.3.3 Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia	55
<b>3. METODOLOGIA</b>	59
3.1 Natureza da Pesquisa	59
3.2 Universo da Pesquisa	60
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	60
3.4 Tratamento dos Dados	61
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b>	63
4.1 Modelos Mentais dos Gestores do TJRO quanto ao Modelo de Gestão Estratégica da Organização	63
4.2 Como os Modelos Mentais Presente nos Gestores Determinam o Modelo Mental de Gestão Predominante na Organização	74
4.3 Como os Modelos Mentais de Gestão Predominantes no Tribunal de Justiça de Rondônia podem estar Desalinhados da Estratégia Deliberada	77
<b>CONCLUSÕES</b>	80
<b>REFERÊNCIAS</b>	85
APÊNDICE A – Carta de Apresentação – Modelo	89
APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista - Modelo	91
APÊNDICE C – Formulário para Construção de Desenho – Modelo	93

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema e Problema

Este estudo tem como tema os modelos mentais que, aplicado às organizações, reveste-se de importância ao sugerir que os modelos mentais das pessoas podem ser condicionantes do desempenho e do processo de definição da dinâmica organizacional que, como uma dança, tem os seus passos ditados pelo ritmo de um mundo em contínua e acelerada transformação.

Os Modelos Mentais vem sendo discutidos há muito tempo, em 1943 Kenneth Craik já propunha que “[...] o pensamento é a manipulação das representações internas do mundo”, conforme Johnson-Laird (1983, p. X, tradução nossa). Porém, mais recentemente, a partir do final da década de 80 a perspectiva dos Modelos Mentais começa a ganhar espaço no meio acadêmico com o lançamento, em 1983, de dois livros, *Mental Models* de Dedre Gentner e Albert Stevens, resultado da organização de vários artigos produzidos a partir de um seminário sobre o tema, e *Mental Models* de Johnson-Laird, que busca explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão do texto escrito (BARREIROS, 2005). A idéia central da teoria de Johnson-Laird é a de que o funcionamento da mente é melhor compreendido em termos de representações mentais e que essas representações nada mais são que maneiras de "re-presentar" internamente o mundo externo, reafirmando que “[...] os seres humanos constroem modelos mentais do mundo, e que o fazem através do emprego de processos mentais tácitos” (1983, p. X, tradução nossa). A idéia é de que as pessoas não captam o mundo exterior diretamente, eles constroem representações mentais de objetos, eventos, sistemas ou processos presentes no mundo que os cerca, ou seja, imagens dele.

A crescente discussão sobre Modelos Mentais, sobretudo na década de 90, fez surgir distintos significados para este construto na literatura (MARKMAM, 1998; MOREIRA, 2004; SUTCLIFFE, 1995; PREECE, 1997 apud CALDAS 2002; NORMAN, 1990; HELANDER, LANDAUER e PRABHU, 1997; MORAES e MONT ‘ALVÃO; 2000). No entanto, o significado que parece mais adequado ao trabalho que aqui é proposto, integra uma vertente teórica que parte da proposta de Johnson-Laird (1983), que aborda a tipologia de *modelos mentais conceituais* como aqueles

que representam as coisas abstratas. Peter Senge se enquadra nesta vertente teórica.

Modelos Mentais, segundo Senge (2008, p. 42), "[...] são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir", assim o que temos em nossa mente não são mais que imagens, premissas e histórias.

Os modelos mentais têm sido estudados como fatores imprescindíveis para a compreensão do processo de gestão, em decorrência de que muitas modificações administrativas são impedidas de serem transformadas em políticas operacionais por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos, incluindo idéias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as atitudes das pessoas, muitas vezes sem que se tenha consciência disso (RICHE e ALTO, 2001; SENGE, 2008).

Como os modelos mentais se referem à forma de percepção que as pessoas têm do mundo, por meio da qual orientam suas decisões, os estudos sobre o tema tem sido fundamentais para que os gestores possam compreender melhor como fazer uso de um modelo interno do mundo para pensar sobre ele, tomar decisões, usar o conhecimento de situações passadas para lidar com o presente e o futuro, e experimentar ações mentalmente antes de realizá-las na prática (JOHNSON-LAIRD, 1983), criando, ainda, uma estrutura que lhes permita entender melhor as complexas situações que envolvem o processo de gestão organizacional.

Contudo, como o futuro é imprevisível, o grande desafio que se apresenta como trabalho gerencial "[...] é tomar decisões sobre os caminhos de suas organizações" (BÄR, 2000, p. 70). Por isso, ainda que as organizações, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sigam "[...] estratégias para fins de consistência", algumas vezes, elas também precisam de mudanças estratégicas, precisam descartar suas direções estabelecidas em reposta a um ambiente mudado. Para isso, é preciso considerar a existência de condicionantes que afetam a operacionalização de bons planos e projetos gerenciais, com a interveniência de restrições de ordem prática, conforme afirma Oliveira (2006). Dentre os fatores de impacto na operacionalização de estratégias estão os modelos mentais, que parecem persistir nas atuais propostas de mudança na gestão do Poder Judiciário como reflexos da tradição político-administrativa do Estado brasileiro (GOMES, 2006).

Portanto, os modelos mentais parecem influenciar no desempenho das organizações, o que indicou ser imprescindível estudar os modelos mentais presente nos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia para melhor compreender sua interferência no desempenho das metas nesse tipo de organização. Para tanto, procurou-se neste estudo, a partir da reconstrução histórica do processo de implantação do Plano Estratégico, responder à seguinte questão central:

**Como os modelos mentais presente nos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia podem interferir no desempenho das metas estratégicas da organização, considerando a realidade de profunda complexidade em que está inserida?**

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia (PJRO), criado em 22 de dezembro de 1981 por meio da Lei Complementar Federal n.º 041/81, tem por função política resolver conflitos, fazer justiça ou dizer o direito com fundamentos na aplicação das leis. No entanto, para a consecução do seu papel na arena política desenvolve atividades e presta serviços no âmbito administrativo e jurisdicional, traduzidos, respectivamente, em área meio e área fim. No entanto, essas duas áreas não podem ser dissociadas sob pena de fragmentação dos sistemas, que resulta em ineficiência e baixa produtividade; decorrendo daí a necessidade de lançar mão dos princípios e ferramentas que dizem respeito à gestão estratégica.

A **área Judiciária** (área fim) está dividida em Primeiro e Segundo Grau. O Primeiro Grau é formado por Comarcas de primeira, segunda e terceira Entrância; classificadas pelos seguintes critérios: número de habitantes e eleitores, receita tributária, movimento forense, e situação geográfica, sendo as comarcas de terceira entrância as maiores em termo de estrutura, infraestrutura e volume de ações e, consequentemente de Varas Judiciárias. As Comarcas são compostas pelas Varas Judiciárias, instância de atuação dos Juízes de Direito e Juízes Substitutos. De acordo com o Departamento da Corregedoria Geral de Justiça do TJRO, existem hoje, no Primeiro Grau, 109 (cento e nove) Varas Judiciárias, distribuídas em 22 comarcas instaladas no Estado de Rondônia e gerenciadas por 120 (cento e vinte) Juízes, dentre os quais, 49 (quarenta e nove) estão nas comarcas de terceira Entrância, que compreende as comarcas de Porto Velho e Ji-Paraná. O Segundo

Grau é formado pelas Primeira e Segunda Câmaras Cíveis, Primeira e Segunda Câmaras Especiais, Câmara Criminal e Câmara de Férias; área de atuação jurídica dos Desembargadores.

A **área Administrativa** (área meio) é dirigida pelo Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça, eleitos dentre os membros mais antigos para um mandato de dois anos. A estrutura organizacional administrativa do PJRO é composta por 27 unidades localizadas no Tribunal de Justiça, com sede em Porto Velho, capital do Estado. O Tribunal de Justiça, órgão máximo do Poder Judiciário de Rondônia, composto por 17 (dezessete) desembargadores; constitui o Tribunal Pleno (Direção Superior). As unidades de assessoramento direto e imediato são: Consultoria Jurídica – CONJUR, Coordenadoria de Planejamento – COPLAN (unidade que comporta mais duas sub-coordenadorias, quais sejam: Coordenadoria de Programação Orçamentária – CPO e Coordenadoria de Modernização e Gestão Estratégica – CMGE), Coordenadoria de Informática – COINF, Coordenadoria de Controle Interno – CCI, Coordenadoria das Receitas do FUJU (Fundo de Informatização, Edificação e Aperfeiçoamento dos Serviços Judiciários) – COREF e, Coordenadoria de Comunicação Social – CCOM. As unidades de direção geral são: a Secretaria Judiciária – SJ e a Secretaria Administrativa – SA. A Secretaria Judiciária é composta pela Coordenadoria de Revisão Redacional – CORED, Departamento de Distribuição – DEDIST, Departamento Judiciário do Tribunal Pleno – DEJUPLNO, Primeiro Departamento Judiciário Cível – I DEJUCÍVEL, Segundo Departamento Judiciário Cível – II DEJUCÍVEL, Primeiro Departamento Judiciário Especial – I DEJUESP, Segundo Departamento Judiciário Especial – II DEJUESP, Departamento Judiciário Criminal, Departamento Correccional – DECOR e Departamento do Conselho da Magistratura, com suas respectivas sub-unidades. Quanto à Secretaria Administrativa, compõem-se do Departamento Gráfico – DEGRAF, Departamento de Economia e Finanças – DEF, Departamento de Recursos Humanos – DRH, Departamento de Patrimônio, Materiais e Documentação – DEPAD e Serviço Médico – SEMED, com suas respectivas sub-unidades. A Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON também é órgão de apoio do Tribunal de Justiça, dirigida por um dos membros do Tribunal Pleno.

A área Administrativa foi definida como objeto de pesquisa na realização deste estudo por abranger as unidades de assessoramento direto e imediato e de

direção geral, cujas decisões gerenciais impactam em todas as unidades do Judiciário no estado de Rondônia e, ainda, por condensar os níveis estratégico (Direção Superior) e tático (Unidades de Apoio Administrativo) da organização. É, portanto nesta esfera, que são estabelecidas as propostas de mudança na gestão do PJRO, bem como são disparados os principais projetos e planos para operacionalização das mesmas propostas.

Conforme Creswell (2007, p. 117), “em um estudo qualitativo, os investigadores mencionam as questões de pesquisa”, acrescentando que essas “questões de pesquisa assumem duas formas: uma questão central e sub-questões associadas”. Assim, para responder ao problema da pesquisa, procurou-se trabalhar com questões que, de forma convergente, organizassem o cabedal de conhecimentos necessários para a compreensão dos modelos mentais no contexto do Tribunal de Justiça do estado de Rondônia.

A primeira questão associada procurou conhecer que modelos mentais manifestam os gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia quanto ao modelo de gestão estratégica da organização. Ainda, no propósito de compreender como se dá a presença dos modelos mentais na dinâmica das organizações, a segunda questão associada demandou como os modelos mentais presentes nos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia determinam o modelo mental de gestão predominante na organização. Por fim, a terceira questão buscou entender como o modelo mental de gestão predominante no Tribunal de Justiça de Rondônia pode estar desalinhados da estratégia deliberada.

Esta dissertação, portanto, constitui-se de 5 capítulos organizados conforme descritos a seguir:

Neste primeiro capítulo, é apresentado um breve histórico sobre o tema e sua inserção nos estudos acadêmicos sobre a dinâmica das organizações, bem como o problema e as questões de pesquisa. Apresenta-se, ainda, a estrutura organizacional administrativa do Tribunal de Justiça de Rondônia a fim de apontar com clareza as unidades constituintes da área administrativa que impactam diretamente na operacionalização da estratégia de toda a organização, pinçadas para constituírem o objeto da pesquisa.

No capítulo 2, aborda-se a fundamentação teórica na qual a pesquisa se apóia que são os estudos sobre os temas: Modelos Mentais, onde se trata sobre representações mentais, inferências, percepção, modelos mentais físicos e



conceituais, bem como suas manifestações no mundo das organizações; Modelos Mentais na Estratégia das Organizações, onde trata-se sobre modelos mentais de gestão e suas interferências na estratégia gerencial; Pensamento Complexo nas Organizações, onde trata-se sobre a teoria da complexidade e o necessário surgimento de uma nova forma de pensar as organizações; e Administração Judiciária Brasileira, onde apresenta-se o cenário da Justiça no Brasil e a estratégia deliberada pelo Tribunal de Justiça de Rondônia para adequar-se a realidade do contexto em que atua.

No Capítulo 3, a metodologia da pesquisa é apresentada com a indicação da natureza e descrição da definição do universo da pesquisa, além da descrição dos instrumentos utilizados na coleta, do tratamento empregado aos dados e da técnica de análise realizada.

No capítulo 4, os resultados obtidos ao final da pesquisa são apresentados. Os resultados foram organizados relacionando-os quanto aos modelos mentais dos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia referente ao modelo de gestão estratégica que a organização busca implantar, quanto aos modelos mentais presentes nos gestores que possivelmente determinam o modelo mental de gestão predominante na organização; e quanto à condição de alinhamento de tal modelo mental de gestão à estratégia deliberada; a partir das idéias dos estudiosos que compõe a base teórica da pesquisa (Capítulo 2).

Por fim, no Capítulo 5, são apresentados os resultados obtidos nas análises qualitativas das entrevistas com os gestores, discutidos os resultados encontrados na pesquisa e destacadas as recomendações para que o tema seja aprofundado em investigações futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2 MODELOS MENTAIS**

#### **2.1.1 Representações Mentais e Inferências**

O conceito de Modelo Mental disseminou-se a partir de 1983, com um trabalho organizado por Dedre Gentner e Albert Stevens, no qual várias visões do conceito são apresentadas de maneira mais ou menos implícita, no estudo de como

o usuário interage com dispositivos e sistemas físicos; e com o estudo de Philip Johnson-Laird, no qual busca explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão do texto escrito.

Em sua tese, Johnson-Laird parte da premissa de que existem diferentes tipos de representações que fornecem à mente diferentes opções para a codificação de informações e afirma que “[...] há pelo menos três grandes tipos de representação – modelos mentais, representações proposicionais, e imagens” (1983, p. 146, tradução nossa). Propõe, ainda, que:

[...] as representações proposicionais são cadeias de símbolos que correspondem à linguagem natural [representações de significados totalmente abstraídos e que podem ser expressos verbalmente], modelos mentais são análogos estruturais do mundo [representações analógicas, abstraídas a partir de qualquer ângulo, sem apreender especificidades do que é representado] e imagens são modelos vistos de um determinado ponto de vista [representações específicas do que é representado, a partir de um prisma particular, com a apreensão minuciosa de detalhes]. (1983, p. 165, tradução nossa).

O autor sugere, ainda, que as pessoas raciocinam com modelos mentais, que são, portanto, representações internas de informações que correspondem analogamente ao que está sendo representado. Johnson-Laird explica que um modelo mental é essencialmente uma representação analógica que, contudo, pode se dar em nível de analogia total ou analogia parcial, quando parte é analógica e parte é proposicional, apesar de que as proposições são interpretações em relação a modelos mentais. Desta forma, uma proposição é considerada verdadeira ou falsa em relação a um modelo mental de um estado de coisas do mundo. Quanto às imagens, como anteriormente descritas, correspondem a vistas dos modelos, como resultado da percepção ou imaginação, representando aspectos perceptíveis dos objetos ou eventos correspondentes do mundo real.

Sousa e Moreira (2000, p. 226,) esclarecem a partir de seus estudos que,

Para Johnson-Laird os modelos mentais e as imagens são representações de alto nível, essenciais para o entendimento da cognição humana. Mesmo que em seu nível básico a mente humana possa computar as imagens e os modelos mentais em algum código proposicional, o uso de modelos mentais e imagens (perspectivas dos modelos) libera a cognição da obrigação de operar proposicionalmente nesse código. Assim como o computador opera com um código binário, mas os programadores trabalham com linguagem de alto nível, a mente humana, em última instância, operaria com algum código próprio, mas seu funcionamento poderia ser descrito em termos de modelos mentais, imagens e proposições sem ter acesso (e, de fato, não se tem, pois é não-consciente) a esse código.

Portanto, Sousa e Moreira (2000) esclarecem que para Johnson-Laird a compreensão implica a construção de modelos mentais. Assim, quando compreendemos algo, sendo capazes de fazer uma descrição desse algo, de dizer como funciona, e de fazer inferências, ou seja, de tirar uma conclusão a partir de uma dada proposição ou de deduzir algo por meio de raciocínio, é porque temos um modelo mental desse algo. Para Johnson-Laird “[...] as [próprias] inferências são baseadas em modelos mentais” (1983, p. 126, tradução nossa). Isso implica dizer que as pessoas usam modelos mentais para raciocinar e não uma lógica mental. A lógica não surge na elaboração do modelo mental, mas na testagem da aplicação do modelo, quando as pessoas tiram conclusões.

Johnson-Laird (1983) destaca, ainda, a importante distinção entre dois tipos de inferências que ocorrem na vida diária das pessoas: as inferências explícitas, baseadas no esforço consciente das pessoas e que dependem de uma decisão voluntária para tentar fazê-las; e as inferências implícitas, que são a base dos processos de julgamentos intuitivos e da compreensão do discurso, com tendência de serem rápidas, sem esforço e fora da percepção consciente. Para compreender melhor este tipo de inferência, Johnson-Laird sugere:

Suponha, por exemplo, você lê no jornal: Houve uma falha no circuito de sinalização. O acidente causou a morte de dez passageiros...  
 bem, então você pode inferir que os passageiros morreram no acidente.  
 O texto não faz essa afirmação, e mesmo assim você pode continuar:  
 Porque eles foram presos após o acidente, e, posteriormente, fuzilados como espiões.  
 Claramente você chegou a uma conclusão que se baseia em parte sobre o conteúdo da passagem e, em parte, no seu conhecimento geral. Você faz tais inferências automaticamente, quase involuntariamente, e muitas vezes sem saber o que está fazendo. (1983, p. 127, tradução nossa).

Observa-se que Johnson-Laird acrescenta:

Uma vez que uma inferência válida é aquela para a qual, se as premissas forem verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira, uma característica importante dessas inferências é que elas geralmente são inválidas. (1983, p. 127, tradução nossa).

Essa afirmativa corrobora a tese de que o raciocínio não depende de uma lógica, pois se a dedução é guiada por uma lógica mental, as pessoas não deveriam tirar conclusões inválidas, o que ocorre.

Johnson-Laird afirma que embora haja o reconhecimento da existência de muitos tipos diferentes de inferências, nenhuma teoria psicológica, na abordagem quanto ao raciocínio, reconhece a distinção entre as inferências implícitas e explícitas. Destaca, ainda, a importância das inferências implícitas ao afirmar que

“[...] sem a capacidade de fazer inferências implícitas, a compreensão do discurso escrito ou falado estaria além da competência de qualquer pessoa” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 128, tradução nossa). Isso implica dizer, também, que a capacidade de fazer inferências implícitas é igualmente importante para a leitura de toda e qualquer produção de linguagem.

No entanto, é importante registrar que o mais provável mecanismo presente nas inferências implícitas está na dependência da construção de um único modelo mental, ou seja:

[...] consiste de um dispositivo que constrói um único modelo mental a partir do discurso, seu contexto, e conhecimento. Tal conhecimento está incorporado no modelo, por padrão, ou seja, ele é mantido no modelo, desde que não haja provas subseqüentes para ignorar isso. (1983, p. 128, tradução nossa).

Quanto às inferências explícitas, “[...] dependem de procurar modelos alternativos que possam falsear conclusões apresentadas” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 144, tradução nossa). Conforme Johnson-Laird, as dificuldades da maioria dos problemas de raciocínio dedutivo está relacionado com o número de modelos mentais necessários para representar adequadamente as premissas do argumento dedutivo. Moreira (2004, p. 200), em seus estudos complementa a explicação mostrando que:

Argumentos que envolvem apenas um modelo mental podem ser resolvidos rápida e acuradamente. Entretanto, é muito difícil tirar conclusões precisas baseadas em argumentos que podem ser representados por múltiplos modelos alternativos devido à grande demanda feita sobre a memória de trabalho. O indivíduo nesse caso deve manter na memória de trabalho [ou memória de curto prazo, memória operante ou memória provisional, que consiste num componente cognitivo ligado à memória, que permite o armazenamento temporário de informação com capacidade limitada] cada um dos vários modelos para poder chegar a uma conclusão ou para testar uma conclusão (Sternberg, 1996, p. 410). Uma maneira de contornar essa limitação da memória de trabalho é representar a informação implicitamente o máximo possível, ao invés de explicitamente.

O pensamento lógico na vida cotidiana tem uma maior probabilidade de ocorrer em inferências explícitas, embora Johnson-Laird (1983, p. 144, tradução nossa) persista na afirmativa de que “É possível raciocinar validamente sem lógica”, pois “[...] os seres humanos são capazes de fazer deduções válidas”, reafirmando que “[...] as pessoas fazem inferências, sem recorrer a uma lógica mental”.

Portanto, conforme sugere o autor, as pessoas não utilizam necessariamente uma lógica mental para raciocinar, mas raciocinam com modelos mentais que são,

portanto, uma forma de representação interna do conhecimento, de correspondência analógica ao estado de coisas que estiver sendo representado.

### 2.1.2 Modelos Mentais Físicos e Conceituais

Apesar da crescente discussão sobre Modelos Mentais, ainda não há consenso sobre uma definição para este construto na literatura. No entanto, o significado que parece mais adequado ao trabalho que aqui é proposto, integra uma vertente que parte da proposta teórica de Johnson-Laird (1983), que ao ir além da conceituação aborda duas tipologias de modelos mentais: físicos e conceituais.

Os modelos mentais físicos são aqueles que representam o mundo físico e se apresentam em seis tipos fundamentais:

1. “Um modelo *relacional* é um quadro estático” que consiste em um conjunto finito de elementos que representam: um conjunto finito de entidades físicas; de propriedades dos elementos que representam as propriedades físicas das entidades; e de relações entre os elementos (“tokens”) que representam relações físicas entre as entidades (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 422, tradução nossa, grifo do autor).

2. “Um modelo *espacial* consiste em um modelo relacional no qual as únicas relações que existem entre as entidades são espaciais [...]”. Um modelo espacial pode satisfazer as propriedades do espaço métrico ordinário, em especial a continuidade psicológica de suas dimensões na medida em que a matriz é de granulação fina, e todas as distâncias podem satisfazer a desigualdade triangular, ou seja, a distância entre dois pontos nunca é maior do que a soma das distâncias entre cada um deles e um terceiro ponto qualquer (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 422, tradução nossa, grifo do autor).

3. “Um modelo *temporal* consiste de uma seqüência de ‘frames’ [quadros] espaciais (de uma constante dimensionalidade) que ocorrem em uma ordem temporal correspondente à ordem temporal dos eventos (embora não necessariamente em tempo real)” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 422, tradução nossa, grifo do autor).

4. “Um modelo *cinemático* consiste de um modelo temporal que é psicologicamente contínuo. [...] representa mudanças e movimentos das entidades representadas sem descontinuidades temporais”. Johnson-Laird afirma, ainda, que

“esse modelo pode, evidentemente, ser executado em tempo real, e certamente irá fazê-lo se o modelo deriva da percepção” (1983, p. 423, tradução nossa, grifo do autor).

5. “Um modelo *dinâmico* é um modelo cinemático no qual, também existem relações entre certos quadros que retratam as relações causais entre os eventos representados” (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 423, tradução nossa, grifo do autor).

6. Uma *imagem* para Johnson-Laird corresponde “[...] a uma visão, ou projeção, do objeto ou estado de coisas representado no modelo subjacente” (1983, p. 423, tradução nossa, grifo do autor).

As afirmativas de Johnson-Laird instigam a considerar o conceito de percepção que dá suporte à sua concepção de modelos mentais. Para o autor, percepção é a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas e, é através da percepção que um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Assim, seus estudos apontam que longe de limitar-se à hipótese de que os objetos emitiriam cópias deles próprios, as quais se transmitiriam ao cérebro; o processo de percepção envolve uma série de operações de codificação, ao longo das quais a informação é traduzida em diferentes padrões de energia. Ora, para Aguiar (2002, p. 259), “Há, portanto, mudanças na energia, mas a informação se mantém durante todo o processo perceptivo, desde o objeto até a percepção do observador”. Como exemplo, temos que a percepção de um evento ocorre geralmente mediante diferentes órgãos sensoriais ao mesmo tempo, como assistir a uma peça musical onde a visão e a audição se combinam para uma percepção acurada.

Na percepção, a memória é o processo mental de armazenamento das experiências passadas que podem ser identificadas, ou seja, está à disposição de cada indivíduo para quando ele desejar recorrer. No entanto, Aguiar (2002, p. 261) adverte que:

É limitada a capacidade da pessoa humana para apreender a realidade exterior a si própria, designada pela palavra “mundo”. Esta limitação decorre, em primeiro lugar, da imensa complexidade e do caráter dinâmico do mundo, que tornam impossível conhecê-lo de modo integral. Em segundo lugar, decorre da própria natureza da percepção, um processo psicológico que envolve outros como o pensamento e a memória, sujeitos a variadas perturbações. E decorre, finalmente, das limitações dos órgãos sensoriais, que são os canais por meio dos quais a pessoa humana entra em contato com o mundo e por onde se inicia o processo perceptivo. Através dessas variadas mediações de processos seletivos, fisiológicos e

psicológicos, chega-se a uma percepção inevitavelmente parcial do mundo, embora este nos apresente uma certa estabilidade, o que nos dá frequentemente a ilusão de uma realidade acabada.

Para Johnson-Laird não existe uma linha precisa entre percepção e concepção, mas concorda que a percepção normalmente produz modelos dinâmicos, métricos, tridimensionais de estados de coisas do mundo, nos quais cada “frame” caracteriza as formas volumétricas dos objetos e as relações espaciais entre eles, em termos de um sistema de coordenadas que se referem ao objeto. Por isso, tratando-se de modelos mentais físicos, para Johnson-Laird, o único aspecto que merece acurada atenção diz respeito à tipologia causalidade, que é uma relação abstrata; embora o teórico destaque: “[...] mas o sistema perceptivo parece ser sensível a pistas [de lá]” (1983, p. 423, tradução nossa).

Desta forma, estes seis tipos de modelo são classificados por Johnson-Laird sob o título geral de modelos físicos, pois com exceção da causalidade, eles correspondem diretamente ao mundo físico. Eles representam situações perceptíveis, mas não podem representar relações abstratas ou qualquer coisa que não seja descrições de determinadas situações físicas.

Os modelos mentais para além dos decorrentes da percepção podem ser construídos para representar uma situação real, uma situação possível, ou uma situação imaginária. Para serem construídos, Johnson-Laird (1983, p. 423, tradução nossa) diz que “Os indivíduos devem ter em mente o status de um modelo” e acrescenta que “eles podem fazer isso facilmente, porque podem se lembrar do que levou à construção do modelo em primeiro lugar”. Tais modelos podem, a princípio, serem físicos ou conceituais, embora geralmente sejam construídos a partir do discurso e este requer um modelo conceitual.

Os modelos conceituais demandam a existência de mecanismos para a sua própria revisão recursiva, uma vez que não admitem o mundo físico como referencial e nem os modelos físicos como suficientes. Ora, importa aqui entender que recursividade refere-se ao processo de repetição de um objeto ou evento de um jeito similar ao que já fora apresentado.

Johnson-Laird afirma que existem pelo menos quatro tipos de modelos conceituais a serem destacados:

1. “Um modelo *monádico* é o que representa afirmações sobre os indivíduos, suas propriedades e identidades entre eles” (1983, p. 425, tradução nossa). É

constituída por três componentes: a) um número finito de elementos [“tokens”] que representam as entidades individuais e propriedades; b) duas relações binárias, identidade (=) e não-identidade ( $\neq$ ); e c) um dispositivo especial de notação indicando que é incerto se existem quaisquer entidades de um tipo particular. Vejamos um exemplo apontado por Moreira:

Por exemplo, o modelo conceitual monádico da asserção “Todos licenciados são professores” pode ser o seguinte:

licenciado = professor  
(professor)

onde o elemento (“token”) licenciado é uma notação para indicar que o correspondente elemento (“token”) mental representa um indivíduo que é licenciado. A notação de incluir um elemento entre parêntesis corresponde a essa notação especial dos modelos mentais conceituais que indica que é incerto se a individualidade correspondente existe ou não no domínio do modelo. Quer dizer, pode haver professor não licenciado. (2004, pp. 208-209).

Um modelo monádico pode acomodar apenas asserções simples de um predicado que denote propriedades, identidades e não identidades. Para obter asserções mais gerais é necessário empregar o modelo relacional, segundo Johnson-Laird (1983, p. 425).

2. Um modelo *relacional* é aquele que agrega um número finito de relações, possivelmente abstratas, entre as entidades individuais representadas em um modelo monádico. Esse modelo é requerido para representar uma asserção como: “Há mais a’s do que b’s”, que conforme Johnson-Laird (1983, p. 425) requer uma representação do tipo:

a – b

a – b

a

Para Johnson-Laird, existe equivalência conceitual para os diversos tipos de modelos físicos, isto é - entidades abstratas, propriedades e relações, podem ser representadas em “frames” (quadros) de modelo estático, espacial, temporal, cinemático e dinâmico. Modelos conceituais, no entanto, exigem também uma série de características inovadoras. Um grande ganho no seu poder de representação decorre da recursão, que se manifesta de várias maneiras diferentes. Ora, recursão é o processo pelo qual passa um procedimento quando um dos passos do procedimento em questão envolve a repetição completa deste mesmo procedimento. Como exemplo, objetos matemáticos frequentemente definidos recursivamente são



as funções, conjuntos e especialmente fractais. Uma questão também surge no discurso sobre o discurso. Para representar tal discurso, é necessário empregar modelos mentais da relação entre os elementos e as suas entidades correspondentes no mundo: o modelo metalinguístico (1983, p. 426).

3. Um modelo *metalinguístico* é o que contém elementos (“tokens”) correspondentes às expressões linguísticas e certas relações abstratas entre elas e os elementos de um modelo mental de qualquer tipo (incluindo um modelo metalinguístico). Uma afirmação como: Um dos homens é chamado de “Jim”, requer o seguinte tipo de modelo metalinguístico. (JOHNSON-LAIRD, 1983, p. 426):

$$\begin{array}{c} m \\ \text{“Jim”} \rightarrow m \\ m \end{array}$$

onde as aspas significam uma expressão linguística e a seta indica a relação de referência: ou seja, a expressão linguística “Jim” se refere a determinado homem. “A definição acima de modelos metalinguísticos é recursiva, e desse modo um modelo pode ser incorporado dentro de outro”, segundo Johnson-Laird (1983, p. 427, tradução nossa).

4. Um modelo *conjunto-teórico* contém um número finito de elementos (“tokens”) que representam diretamente os conjuntos. Ele também pode conter um conjunto finito de elementos (“tokens”) associados que representam as propriedades abstratas de um conjunto, e um número finito de relações (incluindo identidade e não-identidade) entre os elementos que representam conjuntos (JOHNSON-LAIRD, 1983). Para ampliar o entendimento, Johnson-Laird apresenta o seguinte:

Uma maneira simples de ilustrar o problema é considerar a afirmação:  
Algumas bibliografias listam a si mesmas e outras não.

$$b1 = \left\{ \begin{array}{l} \text{‘b1’} \\ \text{‘b2’} \\ \text{‘b3’} \end{array} \right.$$

representa o fato de que uma bibliografia b1 consiste de três títulos, incluindo o seu próprio [...]

Nós podemos também definir uma bibliografia das bibliografias que não listam a si mesmas:

$$b6 = \left\{ \begin{array}{l} \text{‘b3’} \\ \text{‘b4’} \\ \text{‘b5’} \end{array} \right.$$

(1983, p. 428, tradução nossa).

Em seus estudos, Moreira (2004, p. 211) esclarece que “Johnson-Laird classifica esta tipologia de informal e tentativa, pois em última análise, é a pesquisa que vai dizer como são os modelos mentais que as pessoas tem na cabeça”.

Em síntese, os diferentes tipos de modelos físicos e conceituais propostos por Johnson-Laird (1983) revelam que a essência dos modelos mentais consiste de que eles derivam de um número relativamente pequeno de elementos e de operações recursivas sobre tais elementos; que seu poder representacional depende de procedimentos adicionais para construí-los e avaliá-los; e que as maiores restrições sobre eles decorrem da estrutura percebida ou concebida dos estados de coisas do mundo, dos conceitos que subjazem os significados dos objetos e eventos, bem como da necessidade de mantê-los livres de contradição.

Observa-se, portanto, que é na perspectiva teórica de Johnson-Laird, que aborda a tipologia de modelos mentais conceituais, que o estudo sobre os modelos mentais no Tribunal de Justiça poderá contribuir para a compreensão da gestão neste tipo de organização.

### **2.1.3 Modelos Mentais Conceituais no Mundo das Organizações**

Os modelos mentais conceituais, portanto, são aqueles que representam as coisas abstratas. Nesse sentido, os modelos mentais são construídos pelas pessoas a partir de eventos e estados de coisas no mundo exterior, empregando processos mentais tácitos.

Dentre os teóricos que integram a vertente que aborda os modelos mentais conceituais, destaca-se Peter Senge (2008, p. 42, grifo nosso), que os define como “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que *influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir*”.

Para Senge (2008, p. 11) estamos vivendo “uma era de enormes mudanças institucionais, talvez sem precedentes desde o início da Era Industrial”. Ele acrescenta:

É difícil encontrar instituições – governamentais, educacionais ou empresariais -, em qualquer lugar, que estejam correspondendo às expectativas da sociedade. Embora a riqueza aumente para alguns, crescem também a desigualdade, a deterioração do meio ambiente e a fragmentação social. [...] Durante a maior parte do século 20 as empresas bem-sucedidas caracterizaram-se pelas progressivas capacidades de marketing de massa, controle gerencial e sofisticação financeira. Ao longo

desse mesmo período a maior parte das organizações caracterizou-se por “habilidades humanas mínimas”. [...] É exatamente essa orientação – ver as pessoas como recursos a serem usados pela organização – que hoje funciona como obstáculo ao desenvolvimento de empresas de sucesso para o próximo milênio. (SENGE, 2008, p. 11).

Apesar da impossibilidade de se apontar como serão a forma e o caráter das organizações líderes do século 21, algumas de suas dimensões já começam a ser delineadas. Já é possível notar uma tendência de que serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional, conforme Senge (2008). No entanto, é preciso considerar que nenhuma mudança organizacional significativa será realizada sem que sejam efetuadas profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas, ou seja, as mudanças necessárias dependem do comprometimento das pessoas.

Senge (2008) entende que a capacidade de adaptação e evolução das organizações depende da capacidade das pessoas refletirem e pensarem conjuntamente, o que implica alimentar a visão pessoal e construir visões genuinamente compartilhadas; trabalhar com a diversidade de modelos mentais e com os conflitos decorrentes deles; e compreender as causas sistêmicas subjacentes a questões complexas e altamente interdependentes.

No entanto, Senge (2008, p. 23) observa que “Não ‘temos’ modelos mentais. Somos nossos modelos mentais”, o que também é registrado na observação de Johnson-Laird (1983, p. 403, tradução nossa) de que “a nossa visão de mundo é causalmente dependente tanto da forma como o mundo é quanto da forma como nós somos”, pois todo nosso conhecimento do mundo depende da nossa capacidade de construir modelos dele.

Tanto os estudos de Johnson-Laird quanto os de Senge nos inclinam ao reconhecimento do fato que a força ativa em qualquer organização é *pessoas*. O que nos instiga a considerar que os modelos mentais das pessoas podem ser condicionantes do desempenho e do processo de definição da dinâmica organizacional.

Senge nos leva a refletir:

[...] muitas das melhores ideias nunca chegam a ser colocadas em prática. Estratégias brilhantes não conseguem ser traduzidas em ação. *Insights* sistêmicos nunca se transformam em políticas operacionais. Uma

experiência-piloto pode provar, para a satisfação de todos, que uma nova abordagem gera melhores resultados, mas a adoção em larga escala dessa abordagem nunca realmente ocorre.

Acreditamos cada vez mais que as causas destes insucessos não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo pensamento não-sistêmico, mas sim os modelos mentais. (2008, p. 201).

As imagens internas profundamente arraigadas que as pessoas têm do mundo, as premissas, as histórias, limitam sua forma de pensar e, conseqüentemente, de agir, em qualquer circunstância, local ou grupo que estejam inseridas. Embora não se comportem sempre de forma coerente com aquilo que dizem, as pessoas comportam-se de forma coerente com seus modelos mentais (SENGE, 2008). Para esclarecer melhor, Senge propõe os seguintes exemplos:

Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança. Se eu acreditar que meu filho não tem autoconfiança e minha filha é altamente agressiva, continuarei interferindo no relacionamento entre os dois, a fim de impedir que ela prejudique o ego dele. (SENGE, 2008, p. 202).

Percebemos que os modelos mentais afetam tão fortemente o que fazemos porque, em parte, afetam o que vemos. Pessoas com modelos mentais diferentes observam o mesmo evento e fazem descrições particulares porque vêem de forma diferente, ou seja, elas observam o mesmo evento, porém, seletivamente.

Portanto, é importante compreender que os modelos mentais são ativos e, conseqüentemente, determinam não apenas a forma como as pessoas entendem o mundo, mas também suas formas de agir. E, é a forma como os modelos mentais moldam a percepção das pessoas que tem grande importância no mundo das organizações.

#### **2.1.4 Modelos Mentais e a Ação Humana nas Organizações**

Como temos visto, modelos mentais são imagens, pressupostos ou histórias acerca de pessoas, instituições e todo aspecto do mundo, que bem fundamentados na mente das pessoas, determinam sua forma de ver o mundo e de agir (SENGE, 2008). Trata-se de uma “lente” pela qual as pessoas percebem e interpretam o mundo para atuar sobre ele. Logo, os modelos mentais de cada pessoa (indivíduo) são formatados pela sua própria visão de mundo (JOHNSON-LAIRD, 1983).



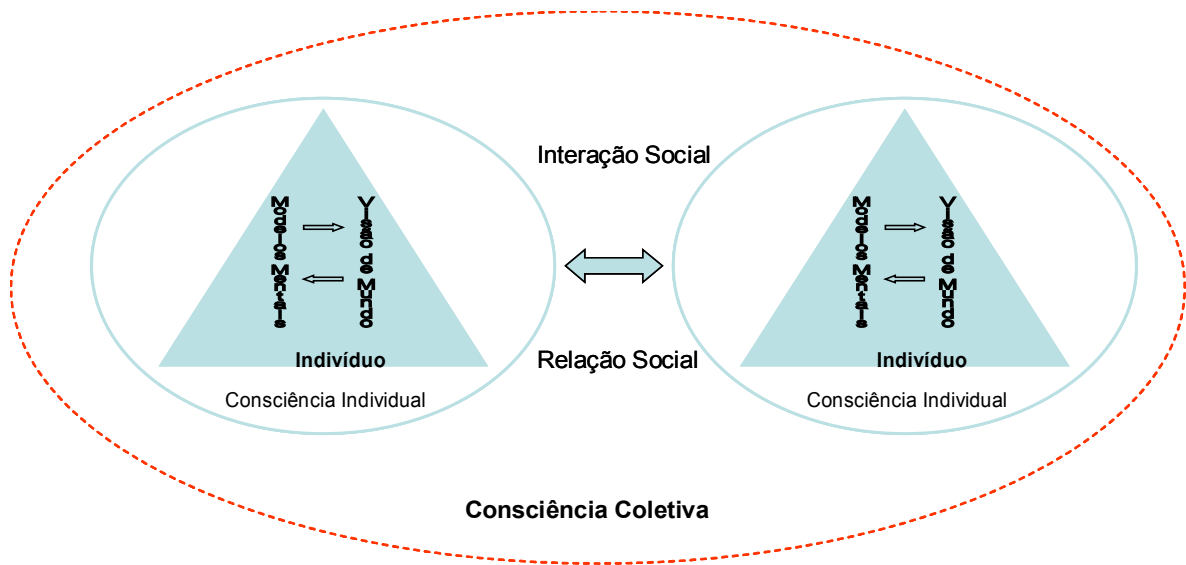
condições indispensáveis à associação humana. Oliveira (2003, p.30) destaca que o “aspecto mais importante da interação social é que ela modifica o comportamento dos indivíduos, como resultado do contato e da comunicação que se estabelece entre eles”.

A interação social pode ocorrer entre uma pessoa e outra, entre uma pessoa e um grupo ou entre um grupo e outro, assumindo a forma de *relação social* (COSTA, 2004). Conforme Max Weber (1991, p. 16):

Por “relação” social entendemos o comportamento reciprocamente referido quanto ao seu conteúdo de sentido por uma pluralidade de agentes e que se orienta por essa referência. A relação social consiste, portanto, completa e exclusivamente na probabilidade de que aja socialmente numa forma indicável (pelo sentido), não importando, por enquanto, em que se baseia essa probabilidade.

Para Max Weber o homem dá sentido à sua ação social quando estabelece a conexão entre o motivo da ação, a ação propriamente dita e seus efeitos. Isso implica considerar que os acontecimentos que integram o social têm origem nos indivíduos, que agem guiados por seus motivos, sua cultura, sua tradição, sendo impossível descartar sua visão de mundo ou seus modelos mentais. No entanto, Weber entende que para que se estabeleça uma relação social é preciso que o sentido da ação seja compartilhado. Porém, o que buscamos destacar, em síntese, é que a existência do grupo social decorre da associação de pessoas por meio da interação social.

As organizações sejam públicas ou privadas, são grupos sociais deliberadamente orientadas para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos ou serviços, conforme Maximiano (2007), ou seja, este grupo é estabelecido pelas relações profissionais de uma pluralidade de pessoas, comunicando-se umas com as outras, com certa ordem de funcionamento, com conteúdo intencional e objetivo comum, e consciência de grupo. Observa-se, porém que, embora neste mesmo grupo todos possuam consciência individual, seu modo particular de comportar-se e interpretar o mundo; em seu interior, bem como no interior de toda sociedade, é possível encontrar formas padronizadas de conduta e pensamento (COSTA, 2004). Essa constatação foi feita por Émile Durkheim (1999, p. 50) quando definiu o termo consciência coletiva como “conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade” que “forma um sistema determinado com vida própria”, que se impõe aos indivíduos e “perdura através das gerações”. Vejamos na figura 2, abaixo, uma síntese do que discutimos:



**Figura 2: Modelos Mentais na Consciência Coletiva**

Fonte: Elaboração da Autora

A consciência coletiva é, portanto, por definição difusa em toda a extensão da sociedade e independente das condições particulares em que os indivíduos se encontrem, conforme Durkheim (1999, p. 50). Surge como um conjunto de regras fortes e estabelecidas que atribuem valor e delimitam os atos individuais, definindo o que numa sociedade é considerado “imoral”, “reprovável” ou “criminoso”. Dito de outra forma, a consciência coletiva pode exercer todo um poder de coerção sobre os indivíduos. Embora o conceito apresentado esteja no âmbito das macroculturas da sociedade, a dinâmica de seu surgimento é semelhante na cultura organizacional.

Observa-se, portanto, na figura 1 que, tanto os modelos mentais quanto a visão de mundo está presente no indivíduo, atuando na manifestação da consciência individual, enquanto a realização da consciência coletiva (figura 2), conforme Durkheim (1999, p. 50):

[...] é, pois, bem diferente das consciências particulares, conquanto só se realiza nos indivíduos. Ela é o tipo psíquico da sociedade [grupo], tipo que tem suas propriedades, suas condições de existência, seu modo de desenvolvimento, do mesmo modo que os tipos individuais, muito embora de outra maneira.

Isto nos remete novamente à reflexão de Bordinon e Gracindo (2009, p.150) de que “Toda ação humana é condicionada pelo conjunto de ideias adotado (consciente ou inconscientemente) pelo grupo em que essas ideias se desenvolvem”, fazendo-nos reclinar sobre tal questão, sobretudo, quando os autores

acrescentam que “Qualquer projeto de mudança no curso dessa ação requer, necessariamente, a mudança do sistema de ideias que lhe dá sustentação”.

Logo, é importante reconhecer qual o fundamento do sistema de ideias presente na interação entre líderes e liderados, existente na organização, por exemplo, considerando a possibilidade de que tanto as ações do grupo podem ser compelidas pelas ideias dominantes de um líder autoritário, quanto podem ser decorrentes da negociação com o grupo. Para Bordignon e Gracindo (2009, p.150) “estamos falando de duas coisas diferentes: idiossincrasias e paradigmas”.

Paradigma é um elemento de apropriação social, definido por Bordignon e Gracindo (2009, p.150) como “um conjunto de ideias que permite formular ou aceitar determinados padrões ou modelos de ação social”. Representa, portanto, uma “visão de mundo, uma filosofia social, um sistema de ideias construído e adotado por determinado grupo social”. Diz respeito à ideias e valores assumidos coletivamente, consciente ou inconscientemente, e representa o cenário da sociedade que temos ou que queremos, conforme destacam Bordignon e Gracindo (2009, p.150). Representa o pensamento social de um determinado momento. Thomas Kuhn (2006, pp. 221-220) define paradigma como “aquilo que os membros de uma comunidade partilham”, que indica, portanto, “toda a constelação de crenças, valores, técnicas, etc., partilhadas pelos membros de uma comunidade determinada”. Discutindo o conceito de paradigma, Kuhn (2006, pp. 226-227-260) acrescenta:

Um paradigma governa, em primeiro lugar, não um objeto de estudo, mas um grupo de praticantes da ciência. [Afirma que] Qualquer estudo de pesquisas orientadas por paradigma, ou que levam à destruição de paradigma, deve começar pela localização do grupo ou grupos responsáveis. [Aponta, ainda, que] [...] uma revolução é uma espécie de mudança envolvendo um certo tipo reconstrução dos compromissos de grupo. [...] [E segue exemplificando que] O conhecimento científico, como a linguagem, é intrinsecamente a propriedade comum de um grupo ou então não é nada. [Portanto] Para entendê-lo [paradigma], precisamos conhecer as características essenciais dos grupos que o criam e o utilizam.

Quanto às idiossincrasias, para Bordignon e Gracindo (2009, p.150), “dizem respeito à maneira peculiar, singular, própria de cada um ver, sentir e interpretar os fatos e o mundo”. No mundo das organizações é importante estar atento quanto à tomada de decisão de um líder na condução de um grupo a partir de seu posicionamento pessoal, pois segundo os autores citados é preciso cuidar para que “Planos, Projetos e Propostas, em qualquer área do conhecimento, não se



constituam numa “média” negociada das idiossincrasias ou numa forma ideologizada – como visão distorcida da realidade” (BORDIGNON, GRACINDO, 2009, p.150).

Observa-se, também, a importância de compreender como se realizam as relações de poder na organização, sem deixar de considerar o homem como um ser social e histórico que, embora determinado por contextos econômicos, políticos e culturais; é criador da realidade social e transformador desses contextos. Conforme argumentam Bordignon e Gracindo (2009), nas práticas sociais estabelecidas no interior da organização:

[...] o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos. (pp. 151-152).

Ora, isso requer repensar uma base organizacional que já não seja piramidal ou hierarquizada, mas que suporte uma inter-relação entre os atores sociais e uma partilha de poder, o que implicará em co-responsabilidade nas ações da organização, considerando a presença da consciência individual e coletiva como fator que modela a própria organização e define seus passos. Implica, ainda, considerar que todas as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual. Conforme aponta Morin (2007, p. 87), “a sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem”, acrescentando que, “Assim, os indivíduos, em suas interações, produzem a sociedade, que produz os indivíduos que a produzem. Isto se faz num circuito espiral através da evolução histórica”.

Portanto, o grupo torna-se a representação da organização quando seus membros apesar de possuírem uma forma particular de comportar-se e interpretar o mundo, apropriam-se de formas padronizadas de conduta e pensamento na organização. Logo, assim como no interior da sociedade a consciência individual emana para a consciência coletiva, os modelos mentais representam uma pequena partícula que, atuando na manifestação da consciência individual, influencia e é influenciado pelo coletivo (todo), conforme sugere os estudos de Weber. Na organização não é diferente, os modelos mentais podem emanar para modelos

mentais de gestão, ditando comportamentos nas pessoas e condicionando a realização das estratégias pretendidas e o comportamento da própria organização.

## **2.2 MODELOS MENTAIS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.2.1 Modelos Mentais de Gestão**

Como observou-se, o conhecimento de mundo dos sujeitos depende de sua capacidade de construir modelos mentais. Assim, como os modelos mentais são mediadores das relações entre o sujeito e o mundo que o cerca, a forma como concebe o mundo apresenta-se como fator de restrição para as suas construções, que podem influenciar na capacidade dos sujeitos de resolver situações cotidianas. Tórres (2005, p. 66) acrescenta em seus estudos que eles "modelam nossa percepção da realidade e, portanto, nossas decisões e ações para todos os aspectos de nossa experiência humana no universo".

Senge (2008, p. 213) observa, no entanto, que "os modelos mentais mais cruciais em qualquer organização são os compartilhados pelos principais responsáveis pelo processo decisório". Isso implica dizer que o sujeito, no processo de gestão, precisa ter um modelo mental em contínua interação com o ambiente, para que alcance novas habilidades, potencialidades e capacidades de atender às necessidades da organização.

Segundo Teixeira e Teixeira (1999), o processo de gestão ao longo dos tempos vem apresentando a predominância de variados modelos mentais, decorrentes das Teorias Administrativas. No início do processo industrial, na abordagem Clássica, apresentava-se uma visão fechada do papel das organizações, onde se desconsiderava a interação das organizações com o ambiente em que estavam inseridas. Somente a partir do enfoque Estruturalista que as organizações passaram a analisar suas inter-relações, com a concepção da organização na condição própria de sistema aberto. Estas ideias foram aprofundadas na Teoria de Sistemas, que considera a relação sistema-ambiente sob os conceitos de natureza operacional e comportamental, indistintamente.

Atualmente, a ênfase da gestão se encontra fundamentada no ambiente e nas demandas ambientais que atuam sobre a dinâmica organizacional, que envolve

e influencia difusamente as organizações em sua totalidade, ou seja, as suas características operacionais e produtivas, conduzindo o entendimento da gestão às condições de abordagem Contingencial (TEIXEIRA e TEIXEIRA, 1999).

De acordo com entendimento orientado da gestão, em conjunto com a visão sistêmica da atividade operacional produtiva, o ambiente organizacional passa a ser analisado dentro de uma visão holística, considerando suas características e particularidades, além do micro e macro ambiente em que está inserida.

Teixeira e Teixeira (1999, p. 4, grifo do autor), ressaltam que os modelos mentais de gestão que apresentam uma visão burocrática de gestão, tendem:

a um deslocamento de metas, onde um valor instrumental transforma-se em valor terminal, devido a aspectos inflexíveis, rígidos e a incapacidade para o ajuste decorrente do individualismo, formalismo, ritualismo e tecnicismo que transforma o burocrata em "virtuoso burocrático", amortecendo e bloqueando suas habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas, de solucionar problemas, tornando-os em oportunidade e assim, tornando-o resistente a mudanças.

Quanto aos modelos mentais de gestão voltados para uma visão holística, favorecem maior interação entre os sujeitos envolvidos na atividade organizacional e facilitam a aceitação/adaptação às mudanças.

Tôrres (2005, p. 66, grifo do autor) argumenta que a visão de mundo formata os modelos mentais das pessoas, sendo, portanto, a "[...] *ferramenta cultural* mais poderosa da qual dispõe um grupo social, uma sociedade, uma comunidade para (re) interpretar seu passado, compreender seu presente e construir seu futuro". Segundo Tôrres (2005), três Visões de Mundo estão competindo no contexto atual das mudanças: Mecanicista, Econômica e Complexa.

A Visão Mecanicista de Mundo tem como marco conceitual o racionalismo científico que concebeu uma realidade objetiva e governada por leis físicas e matemáticas, legitimada pelas Leis de Newton, a partir do século XVII. Nas organizações que tem esta visão de mundo o foco está nas tarefas específicas que são executadas em cada unidade; o processo decisório funciona de cima para baixo em todos os níveis da organização; investe-se apenas nas pessoas que se sobressaem; os acontecimentos são vistos como uma relação simples de causalidade, seguindo um pensamento linear; e a solução aos problemas deve ser determinada objetivamente (TÔRRES, 2005).

A Visão Econômica de Mundo passa a ser formatada a partir do final da década de 70, no século XX, pela revolução econômica apoiada na Tecnologia da

Informação. Nesta visão, as organizações continuam funcionando como máquinas, mas agora como provedores do mercado global, mostrando que seu foco está no mercado. As estruturas e as tarefas presentes na visão mecanicista permanecem, assim como o processo decisório continua funcionando de cima para em todos os níveis. O mercado informacional é a única fonte de referência para tudo, mostrando-se, ainda, mecanicista e reducionista por deter todas as informações. Continua-se investindo apenas nas pessoas que se sobressaem, e os acontecimentos ainda são vistos como uma relação simples de causalidade, porém, agora voltado para o lucro; além de que a solução aos problemas deve proporcionar resultados financeiros futuros (TÔRRES, 2005).

A Visão Complexa de Mundo começa a surgir no século XX, a partir de três eventos: a publicação de três artigos de Einstein, quais sejam: Movimento Browniano, Efeito Fotoelétrico e Teoria Especial da Relatividade; a publicação do "princípio da incerteza" por Heisenberg; e a descoberta do DNA por Watson e Crick. Essas três primeiras mudanças culminaram com a quarta grande mudança do século: os estudos sobre as teorias que em conjunto levam o nome de Teoria da Complexidade ou Nova Ciência; que veremos mais detalhadamente a seguir, em tema específico neste trabalho. A teoria da complexidade mostra que a realidade é inacabada, sendo preciso reconhecer essa incompletude e a incerteza da realidade. Mostra, ainda, a interdependência entre todos os fenômenos, onde o homem é parte integrante e essencial (TÔRRES, 2005).

Na Visão Complexa de Mundo a realidade é definida pelos relacionamentos e pelos processos, logo, o foco das organizações está dirigido para os relacionamentos e os processos, onde a estrutura de comando-e-controle passa para uma liderança compartilhada mediada pelo diálogo. As pessoas, motivadas porque estão envolvidas nas tomadas de decisão, se comprometem mais; a qualidade e a produtividade são resultado de um consenso alcançado por meio do diálogo; o mundo é coletivo e, portanto, as equipes são mais entrosadas, cooperadoras entre si e com forte senso de comunidade. A organização é vista e administrada como um todo complexo, sendo a liderança e a gestão compartilhadas e transparentes (TÔRRES, 2005).

Observa-se, portanto, que as três visões de mundo apontadas por Tôrres (2005), fundamentam características presentes nos modelos mentais de gestão apresentas por Teixeira e Teixeira (1999), e que o modelo mental de gestão é

resultado da visão de mundo predominante na organização, sobretudo na visão de mundo dos principais responsáveis pelo processo decisório.

### 2.2.2 Modelos Mentais e a Estratégia Gerencial

Ora, uma vez que os modelos mentais de gestão da organização são formatados pelos modelos mentais das pessoas, qualquer mudança no modelo de gestão requer, necessariamente, uma mudança de paradigma. No entanto, Bordignon e Gracindo (2009, p 152, grifo do autor) alertam:

A mudança proposta de paradigma requer a *mudança das estruturas mais radicais de pensamento* e “isso só é possível a partir da aprovação interior, da revolução da consciência, que se dará com a substituição da postura da resignação e passividade da consciência servil, alienada, obediente e acrítica, pela *consciência ativa*, que recria a si própria [...]”

Desta forma, os autores sustentam que “as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2009, p 152).

Nas organizações, portanto, as estratégias gerenciais tendem a traduzir a maneira de pensar dos principais responsáveis pelo processo decisório, que é coerente com seus modelos mentais. No entanto, se as estratégias gerenciais traduzem modelos mentais e os modelos mentais se refletem no comportamento das pessoas, uma proposta de gestão estratégica apresentada por um membro da alta direção pode sofrer rejeição por parte de todos os demais membros da organização, caso julguem incoerência entre a proposta apresentada e seu comportamento. Conforme Chrys Argyris (2001), a lacuna existente entre o que os membros da alta direção dizem e como eles se comportam ajuda a criar barreiras para a abertura e a confiança, para a busca eficaz de alternativas, para a inovação e para a flexibilidade na organização.

Ocorre, entretanto, que a própria gestão estratégica não é um conceito claramente compreendido por todos os gestores, sendo não raras vezes confundido com o próprio conceito de planejamento estratégico. Logo, também não é raro que o comportamento dos gestores, nestes casos, também seja um tanto incoerente, no ponto de vista das outras pessoas.

Enquanto isso, Mintzberg e Brian Quinn (2001) reafirmam que há uma grande diferença entre gestão estratégica e o planejamento estratégico tradicional,

ressaltando que tal distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores, de que planos perfeitos, elaborados pelas maiores empresas do mundo ou pelos consultores mais experientes, acabam sendo engavetados, sem nunca se tornarem realidade, caindo no esquecimento, quando não no descrédito.

Observa-se, desta forma, que é necessário que exista não somente um planejamento estratégico, mas, sobretudo, um pensamento estratégico que envolva todos os participantes da organização, a fim de proporcionar o empenho de todos os elementos na constituição da estratégia com o firme propósito de torná-la uma realidade e isso implica uma verdadeira mudança, uma revolução na visão de mundo, na maneira de pensar.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, com pontos de vista distintos, e a maioria dos quais se reflete na prática gerencial: a Escola do *Design* trata da formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção; a Escola do Planejamento aborda a formulação de estratégia como um processo de planejamento formal, separado e sistemático; A Escola do Posicionamento enfoca a formulação de estratégia como um processo analítico, focalizando a seleção de posições estratégicas no mercado; a Escola Empreendedora retrata a formulação de estratégia como um processo visionário, associando a estratégia com espírito empreendedor e descrevendo o processo em termos da criação da visão pelo “grande líder”; a Escola Cognitiva ensina a formulação de estratégia como um processo mental, que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista; a Escola de Aprendizado mostra a formulação de estratégia como um processo emergente, ou seja, a estratégia deve emergir à medida que a organização se adapta ou “aprende”; a Escola do Poder possibilita a formulação de estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro da organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos; a Escola Cultural prevê a formulação de estratégia como um processo coletivo e cooperativo, considerando a estratégia como sendo enraizada na cultura da organização; a Escola Ambiental mostra a formulação de estratégia como um processo reativo, no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo; e finalmente, a Escola de configuração se reporta a formulação de estratégia como um processo de

transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

Observamos que cada escola de pensamento focaliza uma perspectiva, um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Assim, para corroborar a noção de Estratégia como elemento fundamental no processo de construção do próprio Planejamento Estratégico; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que, embora o todo seja mais que a soma das partes (escolas de pensamento), é necessário entender as partes para apreciar o todo. Isso é o que as escolas sugerem: conhecer as peculiaridades e os mais surpreendentes aspectos presentes na formulação de estratégia, presentes em cada uma delas, principalmente porque conforme afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 106) “tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se”, o que pontua a importância de todas as escolas de pensamento para a compreensão do processo de estratégia, por meio da combinação dos vários aspectos das diferentes escolas.

Dito de outra forma, as constantes transformações exigem cada vez mais das organizações maior capacidade de se adaptarem a novas estruturas, a estratégia gerencial adequada e necessária nessa realidade caótica não comporta mais comportamentos eivados de modelos mentais não dinâmicos, fundamentados em visões de mundo obsoletas ou restritos a visão de particularidades em detrimento do todo.

### **2.2.3 “Modelos” Mentais e a Aceleração das Mudanças**

As contínuas transformações no mundo afetam profundamente a sociedade, e conforme afirma Senge (2008), nos últimos tempos a capacidade de aceleração das mudanças tem sido maior que a capacidade do homem para acompanhá-las. Em decorrência, as organizações também têm sido alvo de mudanças que ocorrem inevitavelmente e com maior magnitude no ambiente em que estão inseridas e que as compelem a se adequarem aos novos padrões estabelecidos. De fato, a humanidade tem vivido nas últimas décadas turbulências de diferentes ordens: instabilidades ambientais, sociais, econômicas, políticas, tecnológicos e institucionais, repercutindo em desorientação de organizações que antes eram dirigidas por esses quadros ambientais, sociais, econômicos, políticos; as

prioridades, que antes orientavam as iniciativas de investimento e desenvolvimento, assumem agora um caráter de descontinuidade; a insegurança e incerteza generalizada quanto ao futuro dos cidadãos, suas organizações e suas nações apresentam à humanidade o pensar a complexidade como verdadeiro desafio.

Aguiar (2002) sugere que lidar com esta realidade complexa exige uma forma de pensar complexa. A autora acrescenta, ainda, que:

[...] para entender o pensamento complexo é necessário compreender a questão do ato de pensar. Pensar é uma atividade específica do ser cognitivo, o ser humano. Pensar é, pois a ação mental de elaborar representações mentais, de organizá-las e de reorganizá-las, transformando-as em novas representações. A representação mental da realidade percebida não é uma cópia da realidade como tal. Os seres humanos selecionam aspectos dessa realidade quando formam uma representação mental e criam sua própria imagem da realidade (AGUIAR, 2002, p 39).

Observa-se, que a seletividade do que é percebido, a formação de diferentes sentimentos em relação à representação mental de uma dada realidade, bem como as diferentes formas de organização na mente das pessoas sofrem influências de diferentes fatores. No entanto, conforme afirma Aguiar (2002, p 40) “Há fatores que influenciam a formação das representações mentais e sobre as quais podemos atuar modificando-os [...] Estes componentes são: o paradigma; o contexto e nossos esquemas pessoais; e os nossos valores individuais, objetivos e intenções.

Quanto ao componente paradigma, retoma-se a discussão agora considerando sua possibilidade de modificação. Conforme definido por Kuhn (2006), é uma estrutura imaginária, um modelo de pensamento próprio de cada época da história e produzido pela experiência de mundo, pela linguagem própria e imposta a todos os domínios de pensamento. Morin (2007, p. 10) ao explicar a organização do pensamento, corrobora o entendimento de Kuhn e define como “[...] princípios ‘supralógicos’ de organização do pensamento ou paradigma, princípios ocultos que governam nossa visão de mundo das coisas e do mundo”. É, portanto, o conjunto de crenças e conhecimentos que direcionam o pensamento sem que se tenha consciência disso. Desta forma, a interpretação da realidade é determinada a partir da visão de mundo, do paradigma vigente, que se apresenta como um dos elementos básicos da formação do modelo mental de cada indivíduo.

No entanto, Aguiar (2002) observa novamente que com o desenvolvimento científico, somado às mudanças de crença, o paradigma de uma determinada época é modificado, ao explicar que:



[...] em cada época predomina um determinado paradigma. Essas mudanças, estes avanços, vão interagindo com o modo de pensar dominante e com a concepção da realidade. A estrutura de pensamento é redirecionada, as premissas são reavaliadas, e os conceitos e suas associações ou as não associações são revistos. Desta forma a idéia daquilo que é possível e o que não é possível transforma-se. Passa-se a adotar uma visão geral, uma nova concepção da realidade, um novo paradigma. (AGUIAR, 2002, pp. 40-41).

Aguiar (2002, p. 41) acrescenta, ainda, que:

[...] a realidade atual não concebe mais um raciocínio linear para a compreensão dos acontecimentos. No mesmo palco atuam a ordem e a desordem, os conflitos estão cada vez mais inerentes ao nosso cotidiano, a instabilidade e a incerteza são figuras que agora fazem parte de nossa tomada de decisão. [...] [e destaca] apesar de vivermos num momento histórico diferente, temos ainda, como paradigma de pensamento, a realidade de outra época.

Quanto ao componente contexto e esquemas pessoais, destaca-se que o contexto social e político no qual o indivíduo está inserido, assim como o tipo de conhecimento que domina influenciam a forma pela qual o indivíduo percebe uma realidade e, portanto, o modelo mental que dela constrói (AGUIAR, 2002). A autora observa que a área de conhecimento do indivíduo e a posição que ele ocupa na organização influenciam sua percepção.

Quanto ao componente valores individuais, objetivos e intenções, Aguiar (2002, p. 42) afirma que “as intenções do indivíduo são o motor da ação humana”. Para a autora, o comprometimento que o indivíduo tem com aquilo que deseja alcançar fará com que ele perceba a situação de acordo com este desejo. Assim, a intenção influencia a formação da representação mental do indivíduo sobre o evento ou situação.

Morin (2007, p. 10), ao explicar a organização do pensamento, afirma que:

Qualquer conhecimento opera por seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos: separa (distingue ou disjunta) e une (associa e identifica); hierarquiza (o principal, o secundário) e centraliza (em função de um núcleo de noções-chaves).

A observação de Morin instiga a considerar a flexibilidade dos modelos mentais em razão da forma de organização do pensamento do próprio indivíduo. O indivíduo tem desta forma, condições de modificar, de transformar, de exercer a sua própria influência sobre os fatores – paradigma (pressupostos supralógicos que fundamentam o seu pensamento), contexto (condições econômicas, sociais, políticas e culturais), bem como sobre seus conhecimentos e experiências e a intenção (nível de aspiração e/ou objetivos, valores) e “ao fazê-lo, em contrapartida

estará criando condições para uma elaboração mais complexa ou menos complexa das suas representações mentais e, portanto, da sua competência de pensar.” (AGUIAR, 2002, p. 42).

Morin (2007, p. 16) destaca, ainda, que “Precisamos compreender que continuamos na era bárbara das idéias. Estamos ainda na pré-história do espírito humano. Só o pensamento complexo nos permitirá civilizar nosso conhecimento”. Trata-se, como sugere o autor, de evitar a visão unidimensional, abstrata, de se tomar consciência da natureza e das conseqüências dos paradigmas que mutilam o conhecimento e desfiguram o real, de buscar considerar as enormes carências de nosso pensamento e compreender que um pensamento mutilador conduz necessariamente a ações mutilantes.

## **2. 3. PENSAMENTO COMPLEXO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.3.1 Aparecimento das Novas Formas de Pensar**

Até o século 19, a física clássica de Isaac Newton estabeleceu uma exata correspondência entre causa e efeito. Para os cientistas era completamente possível reduzir até as mais complicadas situações a interações de umas poucas leis simples, prevendo o comportamento dos mais complexos sistemas ao longo do tempo. Como registra Morin (2010, p. 11):

A prospectiva dos anos sessenta afirmava que o passado era arquiconhecido, que o presente era evidentemente conhecido, que o alicerce de nossas sociedades era estável, e que, sobre estes fundamentos assegurados, o futuro se forjaria *no* e *pele* desenvolvimento das tendências dominantes da economia, da técnica e da ciência. Dessa forma, o pensamento tecnoburocrático acreditava que podia prever o futuro.

Para Morin (2010, p. 11), essa “concepção simplista acredita que passado e presente são conhecidos, que os fatores de evolução são conhecidos e que a causalidade é linear, e, por conseguinte, que o futuro pode ser predito.”

No entanto, os estudos surgidos a partir da publicação dos artigos de Einstein em 1905 (Movimento Browniano, Efeito Fotoelétrico e Teoria Especial da Relatividade), da publicação do "princípio da incerteza" por Heisenberg (Física Quântica), e da descoberta do DNA por Watson e Crick; e também dos estudos

sobre Teoria do Caos, Fractais, Teoria das Catástrofes e Lógica *Fuzzy*; que em conjunto levam o nome de Teoria da Complexidade, apontaram que longe de ser previsível como um mecanismo de relógio, a natureza parecia agora aleatória como um lance de dados.

O primeiro artigo de Albert Einstein explicava as causas do Movimento Browniano e provava matematicamente a existência do átomo a partir do movimento caótico de grãos de pólen sobre um líquido; o segundo explicava o efeito fotoelétrico, provando que a luz não é somente uma onda, mas é, ao mesmo tempo, composta de partículas – fótons; e o terceiro lançava a Teoria Especial da Relatividade, apresentando os conceitos de espaço e tempo.(TÔRRES, 2005)

Para Tôrres (2005, pp.69-70), o trabalho de Einstein abalou os alicerces da física newtoniana, mas não a desqualificou, antes “a complementou e mostrou que o Universo não é composto somente de matéria, mas também de energia. E mais, que energia e matéria são a mesma coisa:  $E = mc^2$ . [Logo, conclui o autor que] Somos matéria e energia, nos manifestamos como partículas e ondas.”

O “princípio da incerteza” formulada pelo *quantum* Werner Heisenberg, mostrou que no interior dos átomos existe muito mais espaço vazio que matéria e que a matéria não existe em pontos físicos determinados, o que há, na verdade, são possibilidades de existência. Mostrou, portanto, que “a realidade é incerta, imprecisa e imprevisível”, que a “matéria não tem consistência em si”, ou seja, “o que dá consistência à matéria são as conexões entre seus componentes, são os relacionamentos”, conforme Tôrres (2005, p. 70). Desta forma, a Física Quântica revela que o Universo é feito de matéria, energia e relacionamento.

Na descoberta e decodificação do DNA, James Watson e Francis Crick mostraram que a informação é o que impulsiona o Universo por meio das transformações e da manifestação das várias formas de vida (TÔRRES, 2005). Tôrres esclarece que:

O Universo não é somente matéria, energia e relacionamento. Matéria, energia e relacionamento nada mais são, respectivamente, do que meios de armazenamento, de transporte e de multiplicação de dados para a geração de informação e conhecimento. E mais, da informação se gera matéria, energia, relacionamentos, informação, conhecimento e sabedoria. (2005, p. 70).

A Teoria do Caos, Fractais, Teoria das Catástrofes e Lógica *Fuzzy*; que em conjunto levam o nome de Teoria da Complexidade, ou Nova Ciência, apontam para um novo modelo de funcionamento das coisas. Segundo Gleick (1989, p. 7):

Os sistemas mais simples criam, como hoje se acredita, os mais difíceis problemas de previsibilidade. Não obstante, a ordem surge espontaneamente nesses sistemas – o caos e a ordem, juntos. Só um novo tipo de ciência poderia começar a atravessar o grande abismo entre o conhecimento daquilo que uma coisa faz – uma molécula de água, uma célula de tecido cardíaco, um neurônio – e o que milhões dela fazem.

Tôrres (2005) aponta em seus estudos que a Teoria da Complexidade admite a realidade como não-linear, caótica, fractal, catastrófica e *fuzzy* (difusa), e que deve ser vista quantitativa e, sobretudo, qualitativamente.

O principal catalisador da teoria do caos foi o trabalho do meteorologista Edward Lorenz, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts – MIT, quando desenvolveu, no início da década de 60, um modelo que simulava no computador a evolução das condições climáticas. Partindo quase do mesmo ponto, Lorenz viu seu computador de previsão do tempo produzir padrões que se distanciavam cada vez mais, até que toda semelhança desaparecesse. Para Gleick (1989, p. 11), “só um computador poderia explorar a promessa newtoniana de que o mundo se desdobrava de maneira determinista, tão governado por leis quanto os planetas, tão previsível quanto os eclipses e as marés.”

O estudo moderno do caos começou, portanto, com a assustadora compreensão de que as equações matemáticas muito simples podiam servir de modelo para sistemas tão violentos, sob todos os aspectos, quanto a queda d’água (GLEICK, 1989). Gleick (1989, pp. 7-8) apresenta a seguinte explicação:

Pequenas diferenças de insumo podiam transformar-se rapidamente em esmagadoras diferenças de resultado – um fenômeno que recebeu o nome de “dependência sensível das condições iniciais”. Na previsão do tempo, por exemplo, isso se traduz no que é conhecido, em parte como pilhéria, como o Efeito Borboleta – a noção de que uma borboleta, agitando o ar hoje em Pequim pode modificar no mês seguinte sistemas de tempestade em Nova York.

Assim, o emprego do termo “caos”, geralmente associado à desordem, na ciência assume um sentido de ordem mascarada de aleatoriedade. Ou seja, o caos não é apenas uma teoria, mas também um método; não apenas um cânone de crenças, mas também uma maneira de fazer ciência. A Teoria da Complexidade mostra que a realidade é inacabada, é um eterno e caótico fluir (TÔRRES, 2005). Morin, (2010, p. 15) complementa que a “evolução não obedece nem às leis nem aos determinismos prepotentes. Não é mecânica nem linear. Nela não existe um fator dominante que permanentemente comanda a evolução.” O autor adverte, ainda:

[...] nenhum fator pode ser considerado como duravelmente estável, constante, isolável na averiguação concreta do vir a ser e, de fato, nada pode ser predito categoricamente; tudo deve ser conjecturado condicionalmente. (MORIN, 2010, p. 18).

Observa-se, entretanto, que “a crise se manifesta não somente como fratura no interior de um *continuum*, perturbação numa sistema até então aparentemente estável, mas também como crescimento das eventualidades, isto é, das incertezas” e, ora, “a crise não é contrária do desenvolvimento, mas sua forma mesma”, conforme destaca Morin (2010, p. 23) em seus estudos. Prigogine (2002, p. 22), em seus estudos sobre a aplicação da segunda lei da termodinâmica aos sistemas complexos, incluindo organismos vivos, onde mostra que os sistemas físicos tendem espontânea e irreversivelmente, a um estado de desordem, ou de entropia crescente, esclarece que:

[...] a matéria em situação de equilíbrio é cega, cada molécula só vê as moléculas mais próximas que a rodeiam. O não-equilíbrio, pelo contrário, leva a matéria a “ver”; eis que surge então uma nova coerência.

Desta forma, torna-se importante considerar que a inovação e instabilidade são propriedades de sistemas que funcionam no limite do caos. Assim, para sobreviver na fronteira do caos, onde as organizações vivem hoje, precisam ser capazes de adaptar-se, de inovar, de auto-organizar-se. Isso implica assumir um novo pensamento, um novo discurso, “[...] multidimensional não totalitário, teórico, mas não doutrinário (a doutrina é a teoria fechada, auto-suficiente, portanto insuficiente), aberto para a incerteza e a superação” e “[...] não ideal/idealista, sabendo que a coisa jamais será totalmente fechada no conceito, o mundo jamais aprisionado no discurso.” (MORIN, 2007, pp. 49-50).

### 2.3.2 Complexidade e Organizações

Partiremos do entendimento do conceito de complexidade. Para Morin (2007, p. 13), “A um primeiro olhar, é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo.” Mas o autor explica também que, “num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interação, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico.”

Desta forma, a complexidade se apresenta com traços inquietantes do emaranhado, da desordem, da ambigüidade, da incerteza. Entretanto, como o conhecimento precisa ordenar os fenômenos afastando a desordem e as incertezas, seleciona os elementos da ordem e da certeza para precisar, clarificar, distinguir e hierarquizar e, conforme Morin (2007, p. 14), essas “operações, necessárias à inteligibilidade, correm o risco de provocar a cegueira, se elas eliminam outros aspectos do *complexus*.”

O complexo deve, assim, ser concebido como existente prioritariamente. A partir de então, examina-se o complexo enquanto complexo, para em seguida examinar seus elementos e processos elementares. (MORIN, 2007)

Quanto às organizações, tanto podem ser vistas como máquinas (sistema fechado) quanto como organismos vivos (sistema aberto), a partir da visão de mundo que seus membros possuem. Segundo Clegg, Hardy e Nord (2006), as organizações vistas como máquinas são instrumentos racionais para a realização de objetivos preestabelecidos e gerados internamente; enquanto as organizações que são vistas como organismo, reconhecem que sua sobrevivência continuada é dependente de um relacionamento apropriado, interativo e interdependente, entre a organização e seu meio ambiente.

Morin (2007, p. 21) caracteriza os sistemas vivos como “[...] sistemas cuja existência e estrutura dependem de uma alimentação externa, e no caso dos sistemas vivos, não apenas material/energética, mas também organizacional/informacional”, enquanto caracteriza o sistema fechado como “[...] uma pedra, uma mesa, está em estado de equilíbrio, ou seja, as trocas de matéria/energia com o exterior são nulas.” Para o autor, o sistema deve se fechar ao mundo exterior a fim de manter suas estruturas e seu meio interior, sob o risco de desintegrar-se, no entanto, esclarece que é exatamente sua abertura que permite este fechamento.

Hampton (1990, pág. 114) destaca que a interação entre a organização e seu ambiente, impede-a de negligenciar fatores de influência e transformação que o ambiente exerce sobre ela, enquanto organismo, e alerta para o fato de que o “[...] impacto de ambientes mais complexos e rapidamente mutantes sobre as organizações torna a tarefa de administrar muito mais desafiadora do que seria em condições mais simples e calma.”

Enquanto isso, Morin destaca duas conseqüências capitais decorrentes da idéia de sistema aberto:

[...] a primeira é que as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, de dinamismo estabilizado. [...] A segunda conseqüência, talvez ainda maior, é que a inteligibilidade do sistema deve ser encontrada, não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é simples dependência, ela é constitutiva do sistema. (MORIN, 2007, p. 22).

Desta forma, as organizações - enquanto organismo vivo - obedecem a uma organização complexa e rica, que não pode ser reduzida a leis lineares, a princípios simples, a idéias claras e distintas, a uma visão mecanicista. (MORIN, 2007).

Para localizar as organizações neste contexto de caos, Morgan (2002, p. 260), destaca a essência da complexidade:

Sistemas complexos e não lineares, como ecologias ou organizações, são caracterizados por múltiplos sistemas de interação que são ao mesmo tempo ordenados e caóticos. Devido a esta complexidade interna, perturbações aleatórias podem produzir eventos imprevisíveis e relações que repercutem em todo o sistema, criando novos padrões de mudança. O mais surpreendente, no entanto, é que apesar de toda a imprevisibilidade, uma ordem coerente sempre emerge da aleatoriedade e do caos superficial.

O autor explica, ainda, que a natureza está repleta de sistemas complexos que se auto-organizam espontaneamente até atingir um estado aparente de estabilidade, como reações químicas complexas, o comportamento das abelhas de uma colméia ou a maneira como as organizações e os sistemas sociais são transformados com o passar do tempo. Morgan (2002, p. 261) acredita que “Se um sistema tem um grau suficiente de complexidade interna, a aleatoriedade, diversidade e instabilidade tornam-se recursos para a mudança. Uma nova ordem é o resultado natural.”

A complexidade tem desta forma, enormes implicações para a moderna administração, que se traduzem em desafios para os administradores que estão acostumados com o suporte de planos, estrutura, hierarquia e outros modos tradicionais de controle, e conforme aponta Morgan (2002, p. 266), o padrões devem emergir, as:

[...] parcerias estruturais, hierárquicas e outras poderão desenvolver-se à medida que diferentes membros da equipe e diferentes funções ou atividades assumem um papel preponderante, ou à medida que diferentes prioridades criam novos focos de atenção. Mas, o padrão evolui e encontra sua própria forma.

Morgan (2002, p. 266) afirma, ainda, que “Sob esse tipo de condições, a hierarquia e os padrões de organização e controle são condições temporárias ou resultados. São simples “pontos” numa jornada que se auto-organiza”. Enquanto Morin (2009, p. 63) sugere que:

Cada um deve estar plenamente consciente de que sua própria vida é uma aventura, mesmo quando se imagina encerrado em uma segurança burocrática; todo destino humano implica uma incerteza irredutível, até na absoluta certeza, que é a da morte, pois ignoramos a data.

Nas organizações, os administradores no meio da complexidade são parte do fluxo e precisam, portanto, de atitudes que lhes permitam facilitar o processo para fluírem com a mudança, descartando o estilo tradicional de tentar predeterminar e controlar.

### **2.3.3 Caos e Modelos Mentais nas Organizações**

Gleick (1989, p. 69), aponta em seus estudos que “O caos está por toda parte; é estável; é estruturado,” destacando que é impossível prever que caminho evolutivo um sistema irá tomar. As transformações são aceleradas e, conforme alerta Morin (2009, p. 63), “Cada um deve estar plenamente consciente de participar da aventura da humanidade, que se lançou no desconhecido em velocidade, de agora em diante, acelerada.” Enquanto isso, Prigogine (2002) destaca o impacto desse dinamismo nas relações sociais:

Se tomarmos como objeto de comparação a sociedade humana e confrontarmos a sociedade da era neolítica com a atual, não é tanto o fato de que os homens tomados individualmente sejam diferentes, mais ou menos inteligentes: são antes as relações entre os indivíduos que sofreram uma mudança radical. Sem dúvida, também a nossa sociedade envelhece, mas mais rapidamente que a sociedade neolítica, porque os meios de comunicação se ampliaram e, portanto, a dinâmica das correlações sociais sofreu uma enorme aceleração. (PRIGOGINE, 2002, p. 70)

Observa-se, a partir dos autores apresentados, que as organizações já não podem ignorar o caos instalado. Do contrário, seria ignorar sua própria condição de sistema complexo.

Assim, a organização como um sistema complexo que se auto-organiza espontaneamente até atingir um estado de aparente estabilidade, ao produzir coisas e serviços, se autoproduz. Isso implica dizer que, enquanto opera, ela produz os



elementos necessários para sua própria organização e sobrevivência, ou seja, ela “[...] se autodesenvolve ao desenvolver sua produção.” (MORIN, 2007, p. 86).

A complexidade, segundo Morin (2007, p. 86), surge no seguinte enunciado: “[...] produz coisas e se autoproduz ao mesmo tempo; o produtor é seu próprio produto.” Tal enunciado traz um problema de causalidade, que Morin (2007) apresenta sob três ângulos: a causalidade linear (primeiro ângulo) que, diz-se, quando com uma dada matéria prima, aplicando-se um processo de transformação, é produzido um dado objeto; a causalidade circular ou retroativa (segundo ângulo) quando uma organização deve produzir em função das necessidades externas, de sua força de trabalho e capacidades internas de energia; e a causalidade recursiva (terceiro ângulo), presente nos processos recursivos onde os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os produz, onde o produto é produtor daquilo que o produz.

Morin (2007) afirma que as três causalidades são encontradas em todos os níveis de organizações complexas. Para o autor, um bom exemplo disso é a própria sociedade que, como um todo organizado e organizador, retroage para produzir os indivíduos. Ele ainda acrescenta, no entanto, que:

Essa compreensão da complexidade necessita de uma mudança bastante profunda de nossas estruturas mentais. O risco, se esta mudança de estruturas mentais não se produz, seria de caminhar-se rumo à pura confusão ou à recusa dos problemas. (MORIN, 2007, p. 87)

Essa mudança necessária de mentalidade implicaria uma nova forma de emprego da inteligência, pois, somente:

*A reforma do pensamento é que permitiria o pleno emprego da inteligência para responder a esses desafios e permitiria a ligação de duas culturas dissociadas. Trata-se de uma reforma não programática, mas paradigmática, concernente a nossa aptidão para organizar o conhecimento.* (MORIN, 2009, p. 20, grifo do autor)

Dito isto, Morin (2009, pp. 14-15), esclarece ainda que:

[...] a inteligência que só sabe separar fragmenta o complexo do mundo em pedaços separados, fraciona os problemas, unidimensionaliza o multidimensional. Atrofia as possibilidades de compreensão e de reflexão, eliminando assim as oportunidades de um julgamento corretivo ou de uma visão a longo prazo. Sua insuficiência para tratar nossos problemas mais graves constitui um dos mais graves problemas que enfrentamos. De modo que, quanto mais os problemas se tornam multidimensionais, maior a incapacidade de pensar sua multidimensionalidade; quanto mais a crise progride, mais progride a incapacidade de pensar a crise; quanto mais planetária tornam-se os problemas, mais impensáveis eles se tornam. Uma inteligência incapaz de perceber o contexto e o complexo planetário fica cega, inconsciente e irresponsável.

Para Morin (2010, p. 65, grifo do autor), conforme seus estudos, “Somos criaturas do velho sistema que, não obstante a isso, queremos construir o novo sistema: *um de nossos programas deve ser nós mesmos*”. No entanto, conforme Senge et.al. (2007, p. 21), “[...] todo aprendizado integra o pensar e fazer. No aprendizado reativo, o pensar é governado por modelos mentais estabelecidos e o fazer, por hábitos preexistentes de ação”, é dominado pela recuperação de modos de pensar e de ver o mundo no ângulo de nosso interesse. Isso nos compele a resistir ao caos, como se fosse possível. Quanto a isso, Morin (2010, p. 64) afirma, “Sabemos que toda resistência faz apelo à autonomia de cada um e à sua responsabilidade pessoal. [Contudo] Sabemos que toda crise necessita das qualidades individuais de inteligência e inventividade.”

Desta forma, é preciso considerar a organização como sistema vivo e complexo, que se auto-organiza num mercado que é, ao mesmo tempo, ordenado, organizado, aleatório. Aleatório pela inexistência de certeza absoluta sobre possibilidade de vendas ou de serviços, no caso do TJRO.

Quanto a esse aspecto, Morin (2007) enfatiza que o universo é um composto de ordem, desordem e organização, elementos necessários para a inovação, criatividade e evolução. A organização tem, portanto, necessidade de ordem como elemento de estabilidade para se instituir, e, também, da desordem para evoluir, desenvolver. Prigogine (2002, p. 82) nos constrange a não resistir e explica:

No mundo que nos cerca, constatamos a existência de objetos que obedece a leis clássicas determinadas e reversíveis, mas correspondem a casos simples, quase exceções, como o movimento planetário de dois corpos. De resto, dispomos de objetos a que se aplica o segundo princípio da termodinâmica; eles são, aliás, a imensa maioria.

Apesar de que um sistema vivo se recria continuamente, o modo como isso ocorre em sistemas sociais, como as organizações, depende do nível de consciência das pessoas, tanto individual quanto coletivamente (SENGE et.al., 2007). Senge et.al. (2007, pp. 20-21) observam que:

Enquanto nosso pensamento for governado por metáforas industriais, da “era da máquina” como controle, previsibilidade e “quanto mais rápido melhor”, continuaremos a recriar as mesmas instituições, apesar de sua crescente desarmonia com o mundo exterior.

No entanto, conforme afirma Morin (2010, p. 65), “Cada qual age e interage, inconscientemente, no vir a ser do mundo”. Porém, como todo aprendizado envolve

o pensar e o fazer; o que condiciona a aprendizagem organizacional é a profundidade de sua percepção e, como consequência, a fonte a partir da qual atua (SENGE et.al., 2007). Os autores acrescentam que a capacidade essencial requerida para se ter acesso ao campo do futuro é a presença, definida como estar plenamente consciente e atento no momento atual. Isso implica considerá-la como ato de ouvir com intensidade, de rejeitar os preconceitos e as formas históricas de emprestar sentido às coisas. É, portanto, importante abandonar velhas identidades, a necessidade de controlar (Morin, 2007). Importa, necessariamente, que as organizações deixem de recriar o passado nos seus modelos mentais e permitam que as forças modeladoras da realidade caótica atuem para manifestar o futuro.

## **2.4. ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA BRASILEIRA**

### **2.4.1 Administração Pública no Brasil e Modelos Mentais**

De acordo com Tôrres (2005), muitas excelentes novas ideias não são implementadas por serem conflitantes com modelos mentais, caracterizando que vivemos em uma crise de percepção. Para o autor, esta crise é decorrente do fato de que as ações implementadas são orientadas pelos conceitos de uma visão de mundo obsoleta, portanto, inadequada para lidar com o mundo que é cada vez mais complexo. Segundo Tôrres (2005, p. 66), "deixamos, não só de reconhecer como diferentes problemas estão inter-relacionados, mas também nos recusamos a reconhecer como nossas soluções afetam as outras pessoas e até mesmo as gerações futuras". Isso implica dizer que muitos gestores fixam suas decisões a partir de visões de mundo estagnadas que já não atendem a realidade de constantes mudanças.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 119), afirmam que "não existe falta de evidências a respeito de organizações que ficaram presas a maneiras fixas de fazer as coisas, baseadas em maneiras fixas de vê-las", dentre as quais, citamos as organizações do setor público no Brasil, que permaneceram engessadas durante as fases de predominância da Administração Pública Patrimonialista e Burocrática.

A Administração Pública Patrimonialista emergiu do regime imperialista mantendo a tendência de gestão que prioriza o servidor público e a garantia do

patrimônio do Estado, em detrimento da sociedade, o que contribuiu para a prática da corrupção e do nepotismo. Aproximadamente trinta anos após, surge a Administração Pública Burocrática, passando a coexistir com a principal finalidade de fazer frente às mazelas da Administração Patrimonialista, combatendo a corrupção e o nepotismo por meio do modelo burocrático de gestão. Apesar da proposta de evolução que apresentava, o modelo burocrático priorizou excessivamente o Estado, deixando o cidadão em segundo plano, não concedendo à sociedade a importância devida na consecução das políticas públicas (JUND, 2006). Isso implica no fato de, ainda, que o modelo de gestão tenha sofrido mudanças, manteve-se a base conceitual dos modelos mentais estabelecidos pelos gestores, uma vez que a visão burocrática permeou todas as ações gerenciais.

No entanto, no decorrer da segunda metade do século XX, começa a delinear-se a Administração Pública Gerencial, impulsionada pela globalização da economia e pela explosão tecnológica mundial, que instigou as organizações a pensarem estrategicamente visando garantir a sobrevivência. Segundo Jund (2006), esse modelo trouxe a perspectiva de aperfeiçoar o papel do Estado na medida em que empreendeu a necessidade dos cidadãos serem priorizados nas organizações, permitindo sua participação nas decisões estratégicas, a fim de atender as necessidades sociais de forma mais eficiente possível. Apesar de competir com a Administração Pública Patrimonialista e a Burocrática para estabelecer-se efetivamente como modelo mental de gestão, a Administração Pública Gerencial tem lançado mão da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação como estratégia, embora, utilizando ferramentas de gestão como instrumento de controle das ações dos gestores públicos.

Dessa forma, surge um grande desafio diante dos gestores públicos: importar para a Administração Pública ferramentas de gestão que são utilizadas nas organizações privadas e apresentam eficiência no sentido de promover aumento de desempenho organizacional, porém, preservando os aspectos de legalidade impostos, cujo princípio se conserva na lógica ditada pelo direito público, que impõe ao administrador público praticar apenas o previsto em lei.

Com a Constituição Federal, em 1988, também surgiram ferramentas que proporcionaram à Administração Pública meios para “pensar estrategicamente” suas ações. O Plano Plurianual de Ações (PPA), tido como elemento estratégico principal das ações governamentais, em todas as esferas, torna-se o propósito administrativo

público de longo prazo. Como suporte de acompanhamento, a Constituição determinou a implementação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), cujo papel principal é o de organizador do plano estratégico, e a Lei Orçamentária Anual, que se constitui no plano de ação prática das estratégias governamentais.

No entanto, não basta somente cumprir a lei, é preciso tirar dela os melhores proveitos em favor da melhoria do desempenho das organizações públicas, com a adoção de ferramentas de gestão mais modernas e conciliáveis com a legalidade exigida, pois conforme corrobora Chaves (2007), o desafio de implementar políticas públicas mais eficientes em prol da sociedade permanece e se avoluma na medida em que os desafios gerenciais exigem dos gestores maior capacidade para fazer frente à complexidade do contexto atual e da própria administração.

#### **2.4.2 Poder Judiciário do Brasil**

As transformações ocorridas no Estado, na sociedade e na economia, a consciência social da importância do papel do poder judiciário na construção do Estado de Direito, além da crescente visibilidade social e política dos tribunais, são destacados por Santos (2008) como fatores que, nas últimas décadas, provocaram profundas alterações, quer no contexto social da justiça, quer no desempenho funcional dos tribunais, obrigando-os a desenvolverem extensos programas de reforma. Conforme Santos (2008, p.9),

Os movimentos de reforma do sistema de justiça sucedem-se à escala global, inicialmente centrados em soluções que procuravam introduzir factores de celeridade e de simplificação nas leis processuais, no apetrechamento dos tribunais com mais recursos humanos e mais infraestrutura e, mais recentemente, apostando na desjudicialização e nos meios alternativos de resolução de litígios.

O estudo de Santos (2008), embora tendo como *locus* a Justiça Portuguesa, admite que as deficiências de organização e gestão do sistema de justiça deve ser globalmente considerado. O autor aponta o aumento exponencial da procura judiciária, a complexidade da litigação e a escassez de recursos que vieram confrontar o judiciário com a ineficiência e insuficiência daquelas soluções, o que também é observado na realidade da Justiça Brasileira.

O Judiciário, além da “capacidade de agir politicamente, quer questionando, quer paralisando políticas e atos administrativos, aprovados pelos poderes Executivo

e Legislativo, ou mesmo determinando medidas, independentemente da vontade expressa do Executivo e da maioria parlamentar”, a exemplo da Justiça no Brasil, de acordo com Sadek (2004, p. 79) possui como atribuição a prestação jurisdicional, que compreende a arbitragem de conflitos e a garantia de direitos.

Registra-se, entretanto, que o Judiciário brasileiro a partir de 1988, conforme aponta Sadek (2004, p. 81), teve “sua margem de atuação alargada com a extensa constitucionalização de direitos e liberdades individuais e coletivos em uma medida que não guarda proporção com textos legais anteriores”.

No entanto, desde o período colonial as críticas referentes ao desempenho das instituições judiciárias se avolumaram e o discurso sobre sua inoperância tornou-se absolutamente um denominador comum, conforme destaca Sadek (2004, p. 83):

Nos últimos tempos, entretanto, tornou-se dominante a idéia de que essas instituições, além de incapazes de responder à crescente demanda por justiça, tornaram-se anacrônicas e, pior ainda, refratárias a qualquer modificação. Nas análises mais impressionantes sustenta-se, inclusive, que as instituições judiciais ficaram perdidas no século XVIII ou, na melhor das hipóteses, no XIX, enquanto o resto do país teria adentrado nos anos 2000.

Ora, tal situação passou a ser percebida como problemática por amplos setores da população, da classe política e dos operadores do Direito, configurando-se como tema obrigatório da agenda de reformas, sobretudo, pela diminuição considerável do grau de tolerância com a baixa eficiência do sistema judicial que, simultaneamente, aumenta o desgaste do prestígio do Judiciário. Sadek (2004, p. 84) aponta que “Mesmo os operadores do sistema da justiça, tradicionalmente mais reservados em suas apreciações e vistos como portadores de forte espírito corporativo, tem reconhecido que as condições presentes são desfavoráveis.”

Entretanto, a proeminente crise do Judiciário decorre de problemas afetos a uma dimensão política, que resulta fundamentalmente do fato do país viver momentos de ajuste econômico, político e social e de adaptação de toda sua infraestrutura às exigências de inserção no mercado internacional, sob a égide de uma Constituição detalhista; e uma dimensão não-política, que contempla as funções relacionadas ao seu papel de organismo encarregado de distribuir justiça, o que representa grande parte da insatisfação popular com a justiça. (SADEK, 2004)

A dimensão não-política da justiça brasileira consiste em duas faces a serem consideradas: a demanda por justiça e o processamento da demanda. Sadek aponta que não há como fugir da constatação:

[...] a demanda por uma solução de natureza judicial tem sido extraordinária e crescente. Ainda que em magnitude relativamente menor, o mesmo pode ser dito sobre os processos julgados: um volume de trabalho apreciável. (2004, p. 87)

Para Santos (2008), uma resposta eficaz a esta questão exige-se uma agenda de reforma mais alargada, que deve passar por várias alterações, designadamente na organização e funcionamento interno dos tribunais, nos métodos de trabalho e na cultura judiciária. Desta forma, os programas de reforma passam a incluir uma vertente mais focada nos problemas relacionados com a qualidade, a eficiência e a eficácia do sistema da justiça e, em especial, dos tribunais.

O aumento da eficácia, eficiência e da qualidade da resposta à procura judicial implica, necessariamente, em mudanças nas leis, mas implica também e, sobretudo, mudanças culturais (SANTOS, 2008). Sadek (2004) acrescenta que, embora seja difícil apontar uma única causa como responsável pelos problemas de distribuição de justiça, é impossível ignorar o papel desempenhado pelos próprios magistrados no exercício de suas atribuições. A autora destaca a mudança de mentalidade como prioridade neste processo de mudança:

Quanto à mentalidade, o Judiciário não difere, neste aspecto, de outras instituições igualmente fechadas, com traços aristocráticos. O figurino da instituição tem se mostrado um ponto problemático, uma vez que, longe de encorajar o substantivo, prende-se à forma; em vez de premiar o compromisso com o real, incentiva o saber abstrato. O descompasso entre o valorizado pela instituição e as mudanças vividas pela sociedade responde, em grande parte pela imagem negativa da magistratura junto à população (SADEK, 2004, p.89).

Apesar da importância dos processos, dos métodos de trabalho, da modernização tecnológica e da adequação das infraestruturas; os ganhos em agilidade e previsibilidade dos serviços prestados podem ser favorecidos pela mentalidade dos juízes e demais gestores presentes neste tipo de organização. Sadek (2004) diz que é difícil afirmar que a magistratura constitua um corpo homogêneo e aponta que:

[...] multiplicaram-se os grupos internos, como juízes que tem se mostrado críticos da instituição e sensíveis a propostas de mudança, mesmo que afetem diretamente interesses corporativos e tradicionais. Ainda que esses grupos não sejam majoritários, constata-se uma significativa renovação interna, no sentido de um maior pluralismo e a uma conseqüente quebra no modelo de mentalidade tradicional (SADEK, 2004, p.89).

Ainda que não seja possível afirmar a existência de homogeneidade, a evolução do Judiciário brasileiro apresenta-se favorável nesse sentido. A atuação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual, por meio da definição de metas prioritárias que o Judiciário deve atingir em cada ano, a fim de proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça; destaca o prenúncio de uma nova dinâmica nessas organizações.

Na esteira dessa evolução, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia implementou no final de 2007 o seu primeiro planejamento estratégico, com vistas a melhorar a prestação dos serviços jurisdicionais à sociedade, e contribuir para a evolução do Estado e do seu relevante papel na condução de políticas públicas sociais mais eficazes.

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam para o fato de que muitas vezes as organizações precisam descartar suas direções estabelecidas em resposta a um ambiente de mudança, e considerar a existência de condicionantes que afetam a operacionalização de bons planos e projetos gerenciais. Isso requer considerar as possíveis implicações dos modelos mentais dos principais gestores na definição do modelo mental de gestão da organização, bem como a interferência desses modelos mentais de gestão na realização das metas deliberadas em seu planejamento estratégico.

#### **2.4.3 Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia**

De acordo com a Lei Complementar n.º 94, de 3 de dezembro de 1993 - Código de Organização Judiciária (RONDÔNIA, 2006), a Presidência do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia – TJRO é exercida por um Desembargador, com mandato de dois anos. Essa alternância de gestor, considerada como de curto prazo, levou a organização a conceber planos desfragmentados e sem a participação efetiva de todos os componentes da organização, fazendo emergir a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico, que abrangesse várias gestões, bem como permitisse a participação dos servidores na consecução dos



objetivos e metas do plano, além do estabelecimento da visão de futuro da organização.

O processo de planejamento estratégico foi instituído no Poder Judiciário do Estado de Rondônia - PJRO em abril de 2007, por meio da Resolução n. 001/07, como resultado dos estudos de um grupo de trabalho designado um ano antes para traçar um plano de ação visando à elaboração do plano estratégico. A mesma resolução criou o Comitê de Planejamento Estratégico constituído por juízes auxiliares e gerentes de unidades, ao qual incumbe propor e apreciar as diretrizes, prioridades, estratégias, orientações e os instrumentos de gestão do processo, submetendo-as ao Tribunal Pleno.

O Plano Estratégico do TJRO instituído em 2007 sofreu sua primeira revisão no segundo semestre de 2009 e foi realizada por meio de oficinas de trabalho (*workshops*) utilizando uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional que monitora o desempenho da organização em pontos críticos para seu sucesso, o *Balanced Scorecard*.

Objetivando a execução das propostas definidas no Plano Estratégico, com vistas à implantação das estratégias lá definidas, a partir de metas, indicadores e definição de responsabilidades, como preconiza a gestão orientada para resultados, foi elaborado o Plano de Operacionalização do Planejamento Estratégico. Conforme registra o Plano, resultou de um trabalho coletivo que envolveu magistrados e servidores, objetivando a execução das propostas a partir de metas, indicadores e definição de responsabilidades, com o desafio de cumprir com a missão do TJRO de “Oferecer à sociedade efetivo acesso à Justiça”.

Desta forma, o Plano de Operacionalização tem como objetivos: Garantir a implementação coerente do Plano Estratégico a nível institucional, de forma a assegurar o cumprimento das metas; Alinhar o planejamento das unidades ao planejamento institucional; Facilitar a operacionalização das ações planejadas; e Possibilitar o acompanhamento e avaliação dos projetos estratégicos.

De acordo com o Manual de Planejamento Estratégico do TJRO (PE TJRO), o Planejamento Estratégico do órgão foi elaborado a partir do forte comprometimento da alta direção e da participação dos diversos segmentos de profissionais das áreas Administrativa e Judiciária.

O cenário observado na consecução do PE TJRO buscou conhecer as características atuais do ambiente externo, tendências futuras, possibilidades e

perspectivas como: aumento dos conflitos sociais; aumento populacional; ampliação da credibilidade na Justiça; inovação tecnológica; otimização dos gastos públicos; população mais informada e exigente dos seus direitos; preservação do meio ambiente; qualidade de vida; responsabilidade social; terceirização dos serviços básicos.

O ambiente interno da organização foi analisado visando identificar os principais pontos fortes e pontos fracos. Na figura 3, são destacados os pontos fortes e pontos fracos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, considerando a realização do diagnóstico interno da organização.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento dos servidores e magistrados</li> <li>• Investimento em cursos e treinamentos</li> <li>• Servidores comprometidos com a instituição</li> <li>• Responsabilidade social</li> <li>• Equipamentos e sistemas informatizados adequados na área fim</li> <li>• Estrutura física da organização</li> <li>• Eficiência e celeridade na prestação jurisdicional</li> <li>• Nível de capacitação e habilidades dos servidores e magistrados</li> <li>• Novos talentos por meio da contratação de servidores</li> <li>• Credibilidade perante a sociedade</li> <li>• Moral e produtividade dos colaboradores</li> <li>• Informatização das comarcas</li> <li>• Planejamento Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa motivação dos servidores, sobretudo na área fim</li> <li>• Equipamentos de informática obsoletos</li> <li>• Espaços físicos inadequados para o desenvolvimento das atividades</li> <li>• Número insuficiente de servidores nas unidades</li> <li>• Procedimentos operacionais burocráticos e sem padronização</li> <li>• Plano de Cargos, Carreiras e Salários vigente inadequado</li> <li>• Clima organizacional desfavorável à inovação e criatividade</li> <li>• Pouco investimento em programas de qualidade de vida para servidores</li> <li>• Baixa valorização dos servidores, com conseqüente falta de reconhecimento da sua capacitação</li> <li>• Atitude e comportamento das chefias desfavorável ao clima organizacional</li> <li>• Ausência de Plano de Saúde</li> <li>• Tratamento diferenciado entre Comarcas do Interior e Capital</li> </ul>

**Figura 3 - Pontos Fortes e Pontos Fracos do TJRO**

Fonte: Planejamento Estratégico do Estado de Rondônia (2007).

A partir do conhecimento de suas forças e fraquezas, a organização adquire indicações da existência de problemas que devem ser investigados, encaminhados e tratados convenientemente no plano estratégico da instituição. O diagnóstico

dessas conseqüências permitirá, em tese, que sejam tratadas as causas e adotadas medidas de mitigação e eliminação dos fatores supervenientes que, conforme o Manual do Planejamento Estratégico se dará por meio de Projetos Estratégicos.

A visão do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia está definida no seguinte prospecto: “Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência”.

Para o balizamento de seu processo decisório, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia também reconhece como atributos de valor para a sociedade: “Acessibilidade, Ética, Imparcialidade, Modernidade, Probidade, Equidade e, Responsabilidade Social e Ambiental”, fundamentais para o alcance da “Credibilidade”.

Os objetivos estratégicos do TJRO foram definidos sob quatro perspectivas, a saber: **Sociedade** - visando promover uma Justiça transparente, humana e desburocratizada; com o objetivo principal de tornar efetivamente acessíveis os serviços e informações produzidas e de competência do PJRO dentro da expectativa da sociedade; **Processos** - com o objetivo de modernizar as estruturas de processos administrativos e judiciais do PJRO para aumentar a efetividade de sua gestão e o controle através da simplificação, padronização e normatização de procedimentos; **Recursos** - que busca promover a expansão e modernização do Poder Judiciário de RO, para atender à implantação do modelo de gestão que se quer, além da gestão dos recursos orçamentários disponíveis do PJRO como instrumento de efetivação e avaliação de eficiência das ações planejadas; e **Pessoas** - no sentido de valorizar o patrimônio intelectual, com o objetivo de desenvolver a capacidade institucional do PJRO de administração de recursos humanos para a transformação dos modelos vigentes de gestão.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia visa atingir os objetivos e metas propostas para nove anos (9) anos, abrangendo o Plano Plurianual de Ações (PPA) para os quadriênios 2010/2013 e 2014/2017, consolidadas no PPA do Governo do Estado de Rondônia, conforme estabelece a Lei de Responsabilidade Fiscal.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A estrutura deste capítulo, que trata da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, foi definida em quatro seções: natureza, universo da pesquisa, instrumentos de coleta e por fim, tratamento dos dados.

### 3.1 Natureza da Pesquisa

Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell (2007, p.38), ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar.

Esta foi a situação apresentada em relação ao estudo sobre modelos mentais, pois o tema apesar de está sendo muito pesquisado em algumas áreas como educação, psicologia, saúde e tecnologia da informação; parece permanecer teoricamente subdesenvolvido na área da administração, sobretudo na administração judiciária, sendo mais abordado em termos conceituais.

Creswell (2007) acrescenta, ainda, que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação; constituindo-se em grande parte um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo, por meio da interação contínua entre pesquisador-participante com a finalidade de encontrar perspectivas e significados dos participantes, o que se pretendeu nesta pesquisa sobre modelos mentais no Tribunal de Justiça de Rondônia, justificando-se, portanto, a utilização da pesquisa **qualitativa** no desenvolvimento deste estudo.

Esta pesquisa teve um delineamento do tipo **exploratório**, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real, considerando que ainda não há estudos sobre modelos mentais no contexto das organizações judiciárias brasileiras; e **descritivo**, com a função de apresentar características da população ou fenômeno estudado, afim de, a partir dos resultados encontrados, possibilitar a produção de outros conhecimentos.

### 3.2 Universo da Pesquisa

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com a algum critério de representatividade.

Neste trabalho, o objeto de estudo foi o discurso do universo da pesquisa, configurado pelos **quinze desembargadores** que constituem o Tribunal Pleno – considerando que dois dos dezessete cargos de desembargador existentes se encontram vagos, o número de desembargadores investigados representa a população de membros do Tribunal Pleno; e pelos **dezessete gestores das unidades** de assessoramento direto e imediato, de direção geral e órgão de apoio do Tribunal de Justiça, que neste estudo foram denominados diretores, cuja atuação funcional implica diretamente na operacionalização das metas estabelecidas no planejamento estratégico do Poder Judiciário de Rondônia. Os diretores em referência constituem a amostra não-probabilística proposital dos gestores de unidades, cujas decisões administrativas tem reflexo no funcionamento de todas as unidades judiciárias no estado de Rondônia, são eles: Consultora Jurídica da CONJUR, Coordenadora da COPLAN, Coordenador da CPO, Coordenadora da CMGE, Coordenador da COINF, Coordenador da CCI, Coordenador da COREF, Coordenadora da CCOM, Secretário da SA, Secretária da SJ, Diretor do DECOR, Diretora do Conselho da Magistratura, Diretor do DEGRAF, Diretora do DEF, Diretor do DRH, Diretor do DEPAD e Diretor do SEMED.

Este estudo foi conduzido na sede do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, localizada em Porto Velho - Rondônia.

### 3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Considerando que “[...] os modelos mentais estão na cabeça das pessoas”, Moreira (2004, p. 225) afirma que “[...] a única maneira de investigá-los, é, indiretamente, através daquilo que eles externalizam verbalmente, simbolicamente ou pictoricamente”, ou seja, a única e exclusiva forma de desvelar os modelos mentais é por meio da percepção das pessoas. Logo, nesta pesquisa, os dados foram do tipo primário, coletados essencialmente por meio dos seguintes procedimentos técnicos:

1. **Entrevista semi-estruturada:** aplicação de entrevista presencial e individual com os quinze desembargadores que constituem o Tribunal Pleno e os dezoito diretores, gestores das unidades de assessoramento direto e imediato, de direção geral e órgão de apoio do Tribunal de Justiça anteriormente definidos. A escolha da técnica de entrevista individual deu-se pela possível dificuldade em reuni-los em virtude de suas agendas profissionais, identificado, ainda, na elaboração do projeto desta pesquisa. O conteúdo literal das entrevistas foi registrado utilizando-se gravações em áudio, posteriormente transcritos, valendo-se de critérios de convenção de transcrição.

2. **Notas:** realização de registro de aspectos paralinguísticos (pausas, entonações, hesitações) e não verbais (gestos, olhares, postura corporal), em notas durante a aplicação de todas as entrevistas. Ao analisar os materiais provenientes das entrevistas, a pesquisadora considerou as transcrições bem como as notas de campo resultantes de suas observações.

3. **Construção de desenhos:** elaboração, pelos entrevistados, de desenho de livre criação relacionado ao tema proposto, ao final de cada entrevista. O objetivo da pesquisadora na utilização desta ferramenta foi lançar mão de outro recurso que garantisse a manifestação de outros dados não percebidos ou não informados na aplicação das demais técnicas, que pudessem garantir maior legitimidade aos resultados.

Desta forma, as técnicas que foram utilizadas priorizaram, sobretudo, a viabilidade de suas aplicações, bem como a profundidade das informações a serem coletadas. Durante a coleta dos dados, a entrevistadora utilizou um roteiro de perguntas já elaboradas que foi explorado no transcurso das entrevistas, porém, outras perguntas foram incluídas durante o processo, em alguns casos, quando a pesquisadora não se sentiu satisfeita com as respostas obtidas.

### 3.4 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados implicou a transcrição das entrevistas na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais em cada célula da planilha Excel correspondente à pergunta elaborada. Em seguida, organizou-se o discurso de cada sujeito por categorias para tentar identificar e descrever padrões e temas a partir da perspectiva dos participantes, e depois entender e explicar esses mesmos padrões e

temas. Em cada categoria, considerou-se o número predominante de recorrências como fator determinante para definição do discurso coletivo, a partir do qual se fez a análise. Desta forma, os dados foram organizados por categorias e revisados repetidas vezes, utilizando-se como ferramenta o programa Excel. As notas de campo resultante das observações foram revisadas regularmente.

A análise dos dados deu-se por meio da **Análise de Conteúdo** que, conforme Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, que Bardin (2004, p. 42) conceitua como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Apesar de ter sido concebida com base na quantificação, a análise de conteúdo também admite a abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo sobre modelos mentais no TJRO, pois conforme Bardin (2004), este método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

O método de análise do conteúdo foi, portanto, identificado como adequado para esta pesquisa que julgou importante verificar a forma pela qual se diz o que pensa, considerando que o discurso pode ter múltiplas funções e significados e, a partir daí, entender como os modelos mentais dos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia podem interferir no desempenho das metas estratégicas da organização.

Considerando, ainda, a afirmativa de Creswell (2007, p. 194), de que a análise e interpretação dos dados “é um processo constante, envolvendo refletir continuamente sobre os dados, fazer perguntas analíticas e redigir memorandos durante todo o estudo. [E que] Isso não é nitidamente separado de outras atividades no processo, como coleta de dados ou formulações de questões de pesquisa”, neste estudo ocorreu durante todo o processo de realização das entrevistas.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Na apresentação dos resultados, a identificação dos entrevistados foi preservada como forma de resguardá-los, conforme acordo firmado entre a

pesquisadora e os entrevistados durante coleta de dados. Desta forma, a apresentação dos recortes das entrevistas, quando citados sequencialmente com intervalos de linhas, trata-se de falas de entrevistados diversos, que melhor traduzem o discurso coletivo.

#### 4.1 Modelos Mentais Manifestados pelos Gestores do TJRO quanto ao Modelo de Gestão Estratégica da Organização

Para identificação dos modelos mentais dos gestores, considerou-se a percepção de cada entrevistado sobre o modelo de gestão do Tribunal de Justiça de Rondônia, classificando-as como favoráveis e desfavoráveis observado-se a predominância de aspectos apresentados na figura 4, abaixo, elaborado a luz das teorias abordadas na fundamentação deste estudo:

	<b>Modelos Mentais dos Gestores Favoráveis ao Modelo de Gestão do TJRO (Visão Complexa)</b>	<b>Modelos Mentais dos Gestores Desfavoráveis ao Modelo de Gestão do TJRO (Visão Mecanicista)</b>
<b>Tomada de Decisão</b>	Distribuição do poder decisório	Poder decisório centralizado
<b>Liderança</b>	Reconhecimento da liderança em todos os níveis da organização	Liderança localizada na Alta Direção
<b>Visão</b>	Desenvolvimento do pensamento sistêmico	Pensamento reducionista tradicional
<b>Estratégia</b>	Comprometimento com a estratégia	Realização da estratégia por determinação
<b>Relação com Ambiente</b>	Considera a inter-relação da organização com o ambiente	Desconsidera a necessidade de interação com ambiente
<b>Pessoas</b>	O homem é parte integrante e essencial	Sugere o individualismo, formalismo
<b>Participação</b>	A liderança é compartilhada, mediada pelo diálogo	Bloqueio das habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas, de solucionar problemas
<b>Mudanças</b>	Abertura às mudanças	Resistência às mudanças

**Figura 4 – Modelos Mentais dos Gestores Quanto ao Modelo de Gestão**

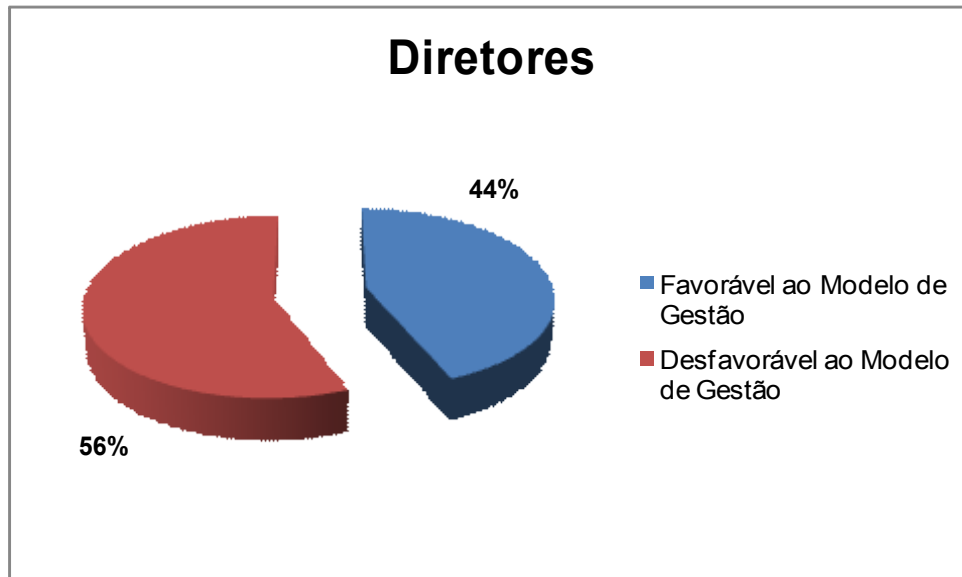
Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados apontaram que os gestores de modo geral, apresentam tanto aspectos classificados “favoráveis” quanto “desfavoráveis”. No entanto, neste estudo, os resultados foram classificados em relação aos aspectos predominantes



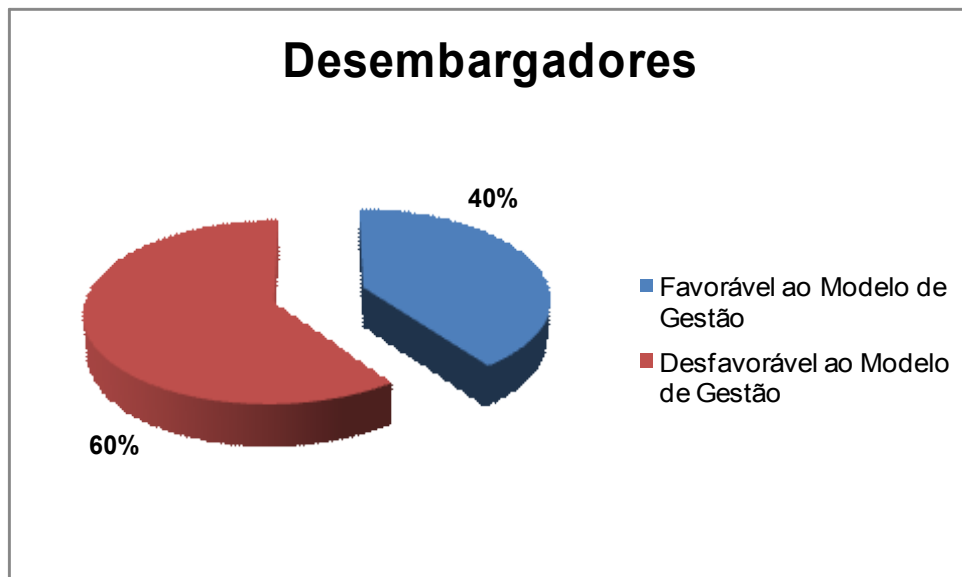
nos discursos dos entrevistados, a fim de possibilitar um ponto de partida para a análise.

Desta forma, conforme gráficos 1 e 2, abaixo, os modelos mentais dos gestores estão predominantemente desfavoráveis ao modelo de gestão estratégica que a organização quer implantar.



**Gráfico1 – Modelo Mental dos Diretores Quanto ao Modelo de Gestão**

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 2 – Modelo Mental dos Desembargadores Quanto ao Modelo de Gestão**

Fonte: Dados da Pesquisa

Para os 56% dos diretores, cuja percepção é desfavorável ao processo de implantação, o modelo de gestão está sendo imposto, conforme os seguintes recortes de discursos:

“[...] ele foi um processo de cima pra baixo... não houve envolvimento por parte dos servidores... eles até tiveram no primeiro momento aquele entusiasmo, mas no processo e na hora que ele foi implantado ficou exclusivamente na cúpula e na parte, como sempre falo, no mundo intelectual do Judiciário”.

“[...] num primeiro momento, ela foi construída com todo mundo... aí num segundo momento ela foi colocada, basicamente imposta, como idéia de um grupo...e agora nós estamos vivendo um terceiro momento que é tentar fazer valer essa idéia...”

“Nós recebemos como uma imposição, no primeiro momento... eu vi que ele aconteceu muito abrupto, mas... o planejamento era necessário”.

Isso implica considerar a afirmativa de Bordignon e Gracindo (2009) que as ações do grupo podem ser compelidas tanto pelos paradigmas, pelas idéias e valores assumidos coletivamente, consciente ou inconscientemente; quanto pelas idiossincrasias, pelas ideias dominantes de um líder autoritário, ou de um grupo de líderes autoritários que agem a partir de sua maneira peculiar, singular, própria de ver, sentir e interpretar os fatos e o mundo, conforme apontam os dados da pesquisa, pois observa-se que a imposição a que se referem os diretores não parte somente da Alta Direção, apesar de reconhecerem que a validação das decisões ocorra naquele nível, mas também de outras unidades localizadas no mesmo nível hierárquico em que estes mesmos gestores também se encontram, na estrutura da organização, conforme corroboram os seguintes recortes:

“[...] as vezes os servidores impõem né? Impõem determinadas situações... claro que a administração.... claro que ela toma essas decisões provocada”.

“Complicado... (risos) alguns setores que... em determinadas situações que são afetadas... Eles propõem pra a Alta Administração e pros outros setores e... a partir daí há um estudo... em conjunto e dali se toma alguma decisão”.

“A tomada de decisão é totalmente centralizadora, a gente... não escuta... você só é escutado se você se mostra é... se mostra necessário”.

“Eu repito que ela tá vivendo um momento de transição... ela esteve até agora exatamente fechada numa unidade ou num grupo de pessoas.”

Retomando a seguinte fala:

“[...] num primeiro momento, ela foi construída com todo mundo... aí num segundo momento ela foi colocada, basicamente imposta, como idéia de um grupo...e agora nós estamos vivendo um terceiro momento que é tentar fazer valer essa idéia...”

destaca-se que apesar da tomada de decisão ser percebida como impositiva pela maioria dos gestores, o terceiro momento a que o entrevistado se refere quando diz “[...] e agora nós estamos vivendo um terceiro momento que é tentar fazer valer essa idéia...” parece apontar para outra direção na forma de tomada de decisão na organização, ou seja, o estabelecimento do consenso como uma nova realidade que se impõe.

Outro fator que se destaca no estudo diz respeito aos aspectos paralinguísticos e não verbais dos entrevistados ao abordar o tema tomada de decisão. No trecho grifado:

“**Complicado... (risos)** alguns setores que... em determinadas situações que são afetadas... Eles propõem pra a Alta Administração e pros outros setores e... a partir daí há um estudo... em conjunto e dali se toma alguma decisão”.

nota-se que o termo **complicado** aqui se refere ao receio em abordar o tema tomada de decisão, o medo de dar margem a possíveis retaliações ou necessidades de retratações, em função de sua percepção da própria Alta Administração. Os risos denunciam esse medo de expressar-se a esse respeito. Daí, o entrevistado em um esforço de camuflar sua percepção como que para proteger-se acrescenta: [...] a partir daí há um estudo... **em conjunto** e dali se toma alguma decisão.”

Esse receio de expressar-se genuinamente aparece com freqüência em outras falas e sempre numa tentativa de camuflagem, a exemplo do seguinte trecho:

“**Eu repito que ela tá vivendo um momento de transição**... ela esteve até agora exatamente fechada numa unidade ou num grupo de pessoas.”

Essa fala não só traduz o desejo dos gestores pela mudança na postura organizacional, mas, sobretudo, busca justificá-la afirmando implicitamente que **ela é assim, mas está mudando**, no sentido do entrevistado resguardar-se em sua fala.

Esses diretores também demonstram não acreditar na realização efetiva do modelo de gestão proposto, porque vêem incoerência entre o discurso e a atitude dos principais gestores da organização, conforme segue:

“Ó, deixa eu tentar te dizer como é que eu percebo a estratégia, ontem eu participei daquela oficina, oficina? de planejamento participativo do orçamento...a oficina era para que os envolvidos participassem do... do planejamento... execução orçamentária e...quando a gente reúne um grupo que um é de Cacoal, outro de Santa Luzia, outro é daqui... a gente vê as diferenças...Eles falando dos problemas, computador obsoleto...algumas pessoas tem medo...e nem conseguia imaginar isso aqui dentro do Tribunal de Justiça, na administração... a dificuldade de acesso aos magistrados, a dificuldade de acesso, às vezes, até ao próprio Tribunal de Justiça... por que? porque o servidor que... o servidor tem um problema, ele tem que se

reportar ao juiz e se o juiz achar que é um problema ou não? As vezes eu até penso que o administrador ou o escrivão... o "manda-chuva" da Comarca né? As vezes o juiz passa isso pro escrivão, outros não, outros tomam mais as rédeas, né? e aí se o magistrado, o administrador ou o escrivão achar que o problema que o servidor ta levando até ele tem que ser reportado à administração, ele encaminha, se não... Olha, se eles não podem participar de problemas do dia a dia...imagina o que é você fazer parte da proposta orçamentária?...entendeu?

Ainda que haja predominância de diretores com modelos mentais desfavoráveis a implantação do modelo de gestão, devido às resistências decorrentes de fatores comportamentais de outros gestores e da própria organização, a pesquisa mostra que há pouca compreensão da estratégia por parte destes gestores, além de que há o reconhecimento de um princípio de mudança comportamental da própria organização em relação à estratégia definida, conforme os recortes abaixo:

“É o início...ele começa... estamos começando a promover uma política melhor de implementação, de como ela vai ser executada...ela não tava uma estratégia executável...agora é que ela está ficando clara pra nós”.

“É...tá num momento de transição é...de amadurecimento, de entender o que realmente é o planejamento, o que é que o planejamento estratégico tem haver com o orçamento...nós estamos começando a ter uma visão maior agora. Acho que deveria ter trabalhado mais, dentro do alinhamento, é essa questão dos gestores”.

Quando os gestores fazem o seguinte apontamento:

“É um trabalho em conjunto... claro, tem um grupo que abraça mais, que acredita... eu acredito que a Alta Direção precisa ser mobilizada pra isso... deve ter um trabalho melhor de conscientização, é isso. Existem gestores...nós já passamos por três gestões...que compreenderam melhor...bem, mas é um processo de aprendizado, de sensibilização mesmo, de clarificar...o que é a estratégia, o que ela se propõe, quais os resultados que se espera...o que vem com essa implementação”,

destacam a insegurança que uma nova proposta impõe, mas também manifestam uma perspectiva favorável no sentido da flexibilização, da operação recursiva no sentido da construções de novos modelos mentais, mais sujeitos à nova proposta de gestão.

Quanto aos desembargadores, para 60%, o apoio ao modelo de gestão proposto está relacionado ao reconhecimento de uma imposição externa, conforme recortes abaixo, e não necessariamente à compreensão da proposta de desenvolvimento que se insere com o modelo.

“Aí tem um detalhe... porque esse planejamento ta vindo de cima...ele tá vindo de uma decisão de órgão superior, do órgão de controle do Poder

Judiciário, ele não partiu propriamente de cada um dos Tribunais dos estados ou da administração da Justiça do estado. Mas, pelo que se sabe, a idéia é de que a atividade judiciária, a Justiça, melhor dizendo, não estava se ajustando ao que exige a sociedade. O que nós temos hoje na... diante da sociedade, diante de um fato? Se acontece um fato, imediatamente ele vira notícia, por quê? Por causa da tecnologia. Então, na área do jornalismo as coisas andam rápidas, se alguém se envolver numa questão política lá no Oriente Médio, como recentemente houve uma notícia, e uma pessoa sofrer uma agressão, ou mesmo até morrer como aconteceu recentemente lá no Irã, em questão de minutos o mundo inteiro sabe. Então, diante de todos estes fatos, da instantaneidade que o mundo presencia hoje, a sociedade, ou melhor dizendo, o cidadão quer que suas questões sejam resolvidas também nesse imediatismo. Como que eu chamo, e todo mundo quer hoje, de Justiça instantânea. Seria aquela situação em que o indivíduo entrou num conflito com outro cidadão, leva perante o juiz e já sai de lá com a decisão debaixo do braço. Então, diante de tudo isso é que se estabeleceram pontos de partidas para a prestação dos serviços públicos de justiça, que é resolver os conflitos”.

Outro fator que se destaca na pesquisa, está relacionado a pouca compreensão da área administrativa por parte desses desembargadores. Como a maioria dos desembargadores possui apenas formação em Direito e, como principal função, a de julgar, as questões administrativas são deixadas a cargo do Presidente e, desta forma, absorvidos pelas análises dos processos judiciais, são pouco informados sobre as questões administrativas, conforme recortes a seguir:

“[...] pois é, não sei se eu contribuo muito não, eu...não gosto de planejar (risos), eu gosto de fazer tudo sem planejar...eu acho que...eu não participei de reuniões...eu fui a duas reuniões [corte para preservar identidade]...mas foi uma coisa chata pra mim, irritante eu achei...eu sei que é bom, mas eu particularmente, sou mais antigo, mais arcaico (risos)...eu só gosto do 5S, gosto de tudo organizado...aí eu acho que não consigo responder não...não sei, não acompanho, só quando o Presidente leva no Pleno passa pra gente... sabe como é que é, a gente não tem nem vontade de ler aquelas apostilas, nem leio aquilo lá...digo voto, tá bom, tá funcionando bem? Então, tá”.

“Se for pra falar de processo, vamos que eu sei tudo, posso falar...(risos) mas esse planejamento aí não sei nada...eu posso até conversar com você, mas se for pra você falar porque eu não sei nada...então você falando, talvez eu aprenda um pouco...eu não sei falar nada não, não sei de nada não”.

O posicionamento dos entrevistados acima, nos remete a Senge et.al. (2007), que afirmam que o pensar e o fazer no aprendizado reativo são dominados pela recuperação de modos de pensar e de ver o mundo no ângulo de nosso interesse. Ou seja, nada os impediria de saber o que está acontecendo na organização a que pertencem, apenas o pouco interesse por tais questões.

No Tribunal de Justiça de Rondônia, apesar da estratégia de operacionalização do Plano ainda está concentrado em algumas unidades

administrativas, apresenta forte tendência de ser propagada para as demais unidades, pois, conforme dados da pesquisa, os modelos mentais dos gestores do TJRO quanto ao modelo de gestão apontam uma possível flexibilidade, destacada nos trechos das entrevistas:

“Eu percebo, pelo menos na minha atividade... é favorável... ajustes precisam ser feito, com certeza, sempre haverá necessidade. A minha unidade antes... ela era desvinculada em relação à estratégia... até 2008, em 2009 não, começou a se alinhar... eu acredito que é um aprendizado diário, diário. Você vai percebendo a estratégia, você vai conhecendo ela, ela você vai entendendo ela... aí sim, a partir do momento que começa a compreender, aí você consegue alinhar”.

“É, apesar... de hoje haver uma unidade, uma unidade até que específica com essa atribuição de... de gestão estratégica... eu vejo... eu vejo que é uma atividade de... é uma atividade de todos, de todos os servidores e magistrados que podem até, podem opinar pela mudança, pela operacionalização”.

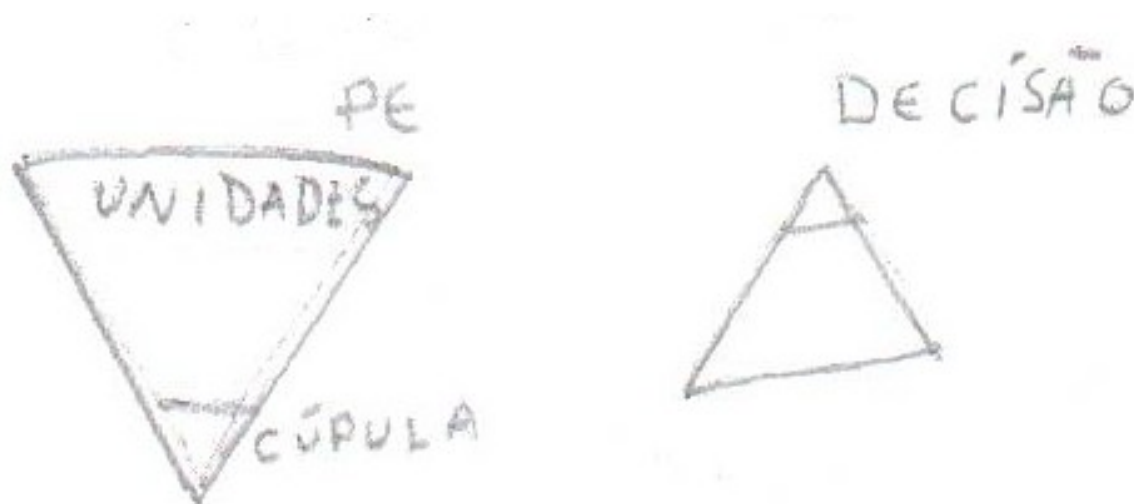
“Ela estaria de início nascendo duma unidade do Tribunal, mas em seguida, ela acabou se projetando nos demais setores e passando a constituir o próprio projeto de interesse de toda a Administração do Tribunal, frisando, como, eu disse, a efetividade e a eficiência do serviço público”.

“Eu vejo como uma atividade de parceria...ela necessariamente tem que ser uma atividade de parceria. É claro que alguém tem... Tem que está responsável por estar recendo informações e transformando aquilo num documento... mas ela tem que ser mesmo um fruto de toda uma parceria, de uma contribuição, de um jogo em equipe”.

Observa-se, ainda que, apesar da predominância de modelos mentais desfavoráveis, o modelo de gestão que o Tribunal de Justiça de Rondônia quer vem sendo implantado desde o início de 2000, sendo conforme dados da pesquisa, tema de discurso de posse de Presidente. Todo esse movimento no sentido da mudança começou com a implantação do selo de certificação ISO em algumas unidades, além da criação de uma unidade denominada Escritório da Qualidade, com a finalidade de disseminar a filosofia da qualidade total por meio da inserção de novos comportamentos, a exemplo da filosofia denominada Programa 5S. Por isso, a aparente resistência ao modelo, pode significar, na verdade, uma resistência à forma de apresentação da proposta e não necessariamente resistência à sua implantação. Isso pode ser detectado na seguinte fala:

“[...] mas, tirando por mim e por muitos outros colegas, inclusive de direção, a gente não conseguia entender, não conseguia ver que o planejamento veio pra agregar e... no primeiro momento, a gente via meio desagregado, meio que uma administração paralela, hoje não, a gente fica mais é... à vontade de perceber que o processo ele é... a gestão, ela veio pra... ela é a gestão, não existe é... não existe administração, não é isso que eu quero dizer... não existe algo paralelo, não existe acréscimo de trabalho, ele veio na realidade, acredito que pra organizar”.

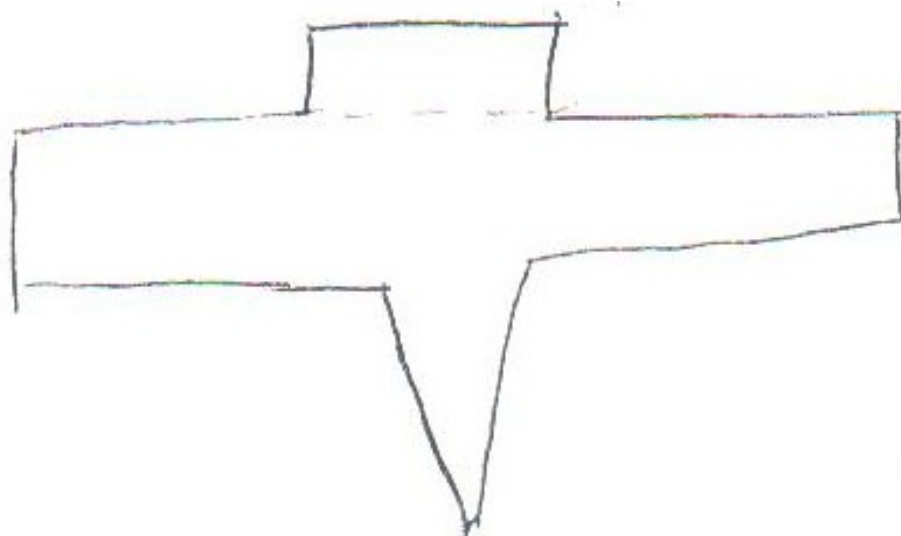
A questão da administração paralela, citada na fala acima, está no fato desses diretores acreditarem que a direção da organização está sendo determinada pelo poder político dos gestores de algumas poucas unidades no TJRO. O desenho abaixo (Figura 5) retrata isso claramente:



**Figura 5 – Poder Político sobre o Modelo de Gestão**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se que, os diretores afirmam que a definição da estratégia organizacional cabe à Alta Direção, no entanto, em relação ao modelo de gestão, esses mesmos diretores vêem que um poder decisório tem sido concentrado em algumas unidades que, apresentam as decisões à cúpula apenas para validação. A concentração de poder em unidades do nível tático ainda está presente nos modelos mentais dos diretores de forma implícita e, conforme Torres (2005), o processo decisório funcionando de cima para baixo é uma característica fortemente presente nas organizações que tem uma visão de mundo mecanicista, onde se investe apenas nas pessoas que se sobressaem; os acontecimentos são vistos como uma relação simples de causalidade, seguindo um pensamento linear; e a solução aos problemas deve ser determinada objetivamente. As falas que comprovam a percepção desse movimento dentro da organização demonstram que o indivíduo nota como percepção muito particular, isolada. No entanto essa percepção se repete em outras construções, como a figura 6, a seguir:



**Figura 6 – Concentração da Estratégia**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa construção fica evidente a concentração da estratégia nas unidades administrativas, principais responsáveis pelos projetos de operacionalização do Plano Estratégico. Isso explica porque, apesar das resistências quanto ao modelo de gestão, alguns resultados já têm sido alcançados e alguns projetos servido de referência nacional, como o próprio planejamento estratégico e o projeto de simplificação de processos judiciais e administrativos, que propõe dar maior celeridade aos processos a fim de garantir a efetividade de acesso da sociedade à Justiça. No entanto, a participação do Tribunal Pleno na consolidação da estratégia ainda está restrita a poucos membros. Esse tímido envolvimento dos desembargadores com a realização da estratégia também pode estar sugerindo a idéia de uma administração paralela, o que sugere estudos mais específicos sobre as relações de poder implícitas na administração do Judiciário Rondoniense. No entanto, retomando os seguintes trechos de falas, como:

“[...] eu sei que é bom, mas eu particularmente... sou mais antigo, mais arcaico (risos)... [...] não acompanho, só quando o Presidente leva no Pleno passa pra gente... sabe como é que é, a gente não tem nem vontade de ler aquelas apostilas, **nem leio aquilo lá... digo voto, ta bom, ta funcionando bem? Então, tá**”. (trecho extraído da fala de um membro da Alta Direção)

observa-se que há um desinteresse explícito de membros do Tribunal Pleno pelas questões relacionadas à função administrativa, até mesmo os risos e as expressões de pressa em encerrar o assunto, registrados em notas, corroboram o desinteresse pelo tema. Diante disso, conforme denuncia os trechos de falas de diretores:



**“[...] na hora que ele foi implantado ficou exclusivamente na cúpula e na parte, como sempre falo, no mundo intelectual do Judiciário”.**

nota-se que tais questões são abraçadas por alguns membros da diretoria que, conforme é citado no trecho da fala acima, passa a ser visto como constituinte do **mundo intelectual do judiciário**, por participarem das decisões com a apresentação de propostas administrativas, como a proposta de implantação do planejamento estratégico, por exemplo. Isso pode ser percebido com mais clareza no seguinte trecho:

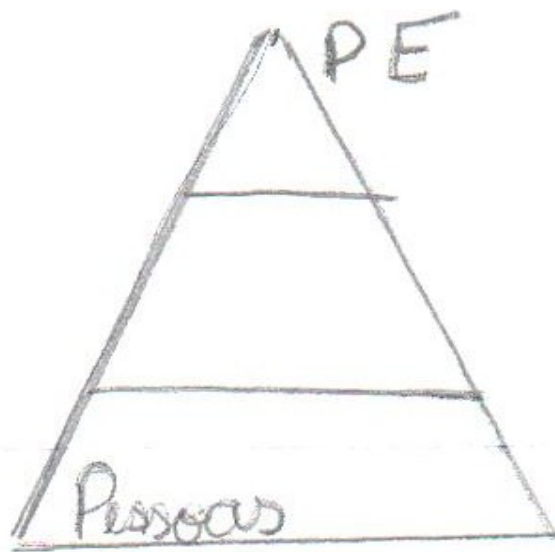
**“[...] mas, tirando por mim e por muitos outros colegas, inclusive de direção, a gente não conseguia entender, não conseguia ver que o planejamento veio pra agregar e... no primeiro momento, a gente via meio desagregado, meio que uma administração paralela [...]”.**

Ora, no entanto, além do evidente desinteresse de membros do Tribunal Pleno com as questões administrativas e da percepção de alguns diretores de que realmente alguns gestores tem concentrado um certo tipo de poder para realização de objetivos e metas estratégicas na organização, o trecho abaixo representa uma declaração explícita de que a realização da estratégia tem sido fortemente influenciadas por intenções pessoais:

**“[...] nós... lembra quando houve aquela troca de diretores? Que trocou quase todo mundo?...pois é, só tinha nós de novo, não sabia nada... a gente teve que se unir. A gente tinha que fazer as coisas acontecerem, então, um ajudava o outro e foi...foi assim (risos)”.**

Observa-se na declaração acima que o Tribunal de Justiça de Rondônia passava por um momento de mudanças na composição de sua estrutura administrativa gerencial, originada pela mudança na composição da administração superior. Essa mudança trouxe a formação de dois grupos de gestores: os veteranos e os novos nos cargos. Esse momento configurou-se como um momento de instabilidade, que instigou a formação de alianças com a finalidade de manutenção dos cargos, conforme o trecho “A gente tinha que fazer as coisas acontecerem.” Estes dados apontam, portanto, que partiram do movimento deste grupo de novos gestores as propostas de mudança no modelo de gestão apresentadas pela Alta Administração. Um dos fundamentos para esse entendimento dos dados está na finalização do trecho da fala: “então, um ajudava o outro e foi...foi assim (risos).” Os risos traduzem nesse discurso uma certa satisfação, um sentimento de conquista, de orgulho do entrevistado, vindo, portanto, a confirmar a presença de um forte poder de influência destes gestores para realizar no Tribunal de Justiça de Rondônia.

Porém, o fator de maior atenção para o sucesso do modelo de gestão no Tribunal de Justiça está destacado na base da figura, as pessoas. Conforme a figura 7, abaixo, a estratégia está distante de quem operacionaliza, de quem detém as informações mais importantes para a tomada de decisão. O quadro apresentado sugere cautela e ações pontuais no sentido de compartilhar, de envolver, de tornar o processo mais participativo. Ora, isso remete a afirmativa de Torres (2005) ao referir-se à complexidade dos sistemas, dizendo que o Universo não é somente matéria, energia e relacionamento, enquanto matéria, energia e relacionamento nada mais são, respectivamente, do que meios de armazenamento, de transporte e de multiplicação de dados para a geração de informação e conhecimento, acrescentando que da informação se gera matéria, energia, relacionamentos, informação, conhecimento e sabedoria. Logo, é por meio dos relacionamentos que, no Tribunal de Justiça de Rondônia, poderão ser geradas as informações necessárias à aprendizagem que a constante mutação no seu contexto requer como elemento fundamental para auto-organizar-se.



**Figura 7 – Localização da Estratégia no TJRO**

Fonte: Dados da Pesquisa

A cautela sugerida, acima, fundamenta-se na aleatoriedade da própria natureza que impõe ao indivíduo uma visão complexa de mundo que, conforme Tórres (2005) mostra uma interdependência entre todos os fenômenos e onde o homem é parte integrante e essencial. Logo, neste contexto, as organizações precisam dirigir seu foco para os relacionamentos e os processos, para uma

liderança compartilhada e mediada pelo diálogo. Tôrres (2005) afirma que somente por meio de pessoas motivadas por estarem envolvidas nas tomadas de decisão, as organizações poderão alcançar a qualidade e a produtividade que desejam.

Portanto, conforme sugere Senge (2008), embora as pessoas não se comportem sempre de forma coerente com aquilo que dizem, as pessoas comportam-se de forma coerente com seus modelos mentais, o que destaca a importância do Tribunal de Justiça de Rondônia vir a considerar as possíveis implicações dos modelos mentais, manifestados pela maioria dos gestores, na dinâmica organizacional.

#### **4.2 Como os Modelos Mentais Presentes nos Gestores Determinam o Modelo Mental de Gestão Predominante na Organização**

Embora a pesquisa aponte que, para 56% dos diretores e 60% dos desembargadores o processo decisório funciona de cima para baixo, ou seja, embora os desembargadores percebam uma imposição externa (sobretudo uma imposição do Conselho Nacional de Justiça – CNJ) e os diretores percebam uma imposição interna partindo de dois sentidos: da Alta Administração e também de outras unidades localizadas no mesmo nível hierárquico da organização, conforme discutido no título anterior; o processo decisório já começa a ser resultado do consenso, no sentido nível gerencial para o nível operacional, conforme os recortes:

“Geralmente chamo minha equipe, exponho o problema, discutimos a melhor solução em consenso... Claro que toda vez que toma uma decisão... leva em conta as vantagens e as desvantagens, então, todo mundo tem que tá apto a verificar as vantagens e desvantagens daquela decisão, mas é sempre...é sempre por consenso”.

“Eu costumo trabalhar em equipe, é... o conhecimento é fundamental pra acelerar o processo decisório, mas a assertividade depende muito do diálogo... se eu não compartilhar minha idéia e tentar encontrar o melhor termo para aquele problema específico, a margem de erro fica muito grande”.

“Olha... é... a nível operacional, no meu cotidiano, eu particularmente trabalho muito com a minha equipe, então, tem decisão que eu não tomo... eu não tomo nenhuma decisão sozinha. Se são decisões que tem um impacto maior na organização, converso com outros diretores, busco muita informação...são eles que me orientam”.

“É... primeiramente com a participação das pessoas envolvidas nesse processo, pra ter um... um maior... pra ter mais princípio, pra poder, poder tomar decisão mais acertada”.

Observa-se desta forma que, embora os processos decisórios ainda não sejam plenamente estabelecidos no consenso entre todos os diretores, nem entre diretores e desembargadores, ele é admitido como o ideal. Destaca-se, ainda, o processo decisório existente entre os diretores e os servidores de suas unidades como um fator favorável na organização. O que implica considerar a possibilidade de uma quebra de paradigma a partir dessas atuações, ainda que, hoje, esse movimento participativo ocorra de forma isolada, setorizado.

Apesar, também, da organização está investindo mais no desenvolvimento das competências dos gestores envolvidos nas atividades do planejamento da organização, conforme as seguintes falas:

“Acho que tem dado ênfase aos gestores... esse é um processo que ainda se precisa trabalhar muito. Tem muito a fazer, muito a estudar. Até pra quem tá na área, falta um entendimento bem claro disso. Mas vem o programa gestão por competência por aí”.

“Com certeza os gestores. A gestão ainda não consegue visualizar que aquele gestor tem uma equipe que funciona com ele... funciona muito como se fosse um grande líder”.

“Eu tenho visto que há uma incidência maior de capacitação para os gestores estratégicos... é o que eu vejo, talvez seja uma etapa... tomara que isso avance pra todos os servidores”.

o Tribunal de Justiça de Rondônia começa a rascunhar um modelo mental de gestão baseado numa visão mais humanizada, ao apresentar propostas de implantação de sistema de gestão por competências, o que favoreceria todas as pessoas da organização. As mudanças também são vistas como inevitáveis, portanto, parte de um processo natural de desenvolvimento da organização. Note nos trechos destacados das falas, abaixo, como as mudanças são vistas em relação ao modelo de gestão estratégica:

“Acho que não atrapalha não, acho que até estimula, não vejo como empecilho, vejo como estímulo para que o planejamento seja mesmo executado e se possível até... é, é... reforçado”.

“[...] mudanças ocorrem, isso é normal, mas eu acredito que pode haver um aperfeiçoamento... esse processo não tem retorno, não pode parar”.

“Eu acho que isso faz parte do processo... é um risco que todo planejamento tem. É claro que a gente precisa de uma sensibilização, de um comprometimento da cúpula diretiva... ela tem que saber que a gente tá dentro de um processo que não pode parar”.

A construção a seguir (figura 8), também destaca a percepção de incompletude do TJRO, que sugere uma visão complexa de mundo, conforme

Tôrres (2005), onde todo o sistema apresenta-se apenas como um ensaio, uma possibilidade do vir a ser:



**Figura 8 – Incompletude do TJRO**

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, portanto, que apesar dos fortes ranços da visão mecanicista presente no modelo mental de gestão do Tribunal de Justiça de Rondônia, há uma força difusa na organização empurrando-a para um novo modelo mental de gestão, que se delineia a partir de modelos mentais que rejeitam a decisão unilateral, mas que busca reconhecer a competência das pessoas da unidade e que, por meio do diálogo, exercitam o consenso tornando-se mais entrosadas, cooperadoras entre si e com forte senso de comunidade, ainda que, por hora, apenas dentro de cada unidade. Isso implica considerar que, ainda que, a decisão do Planejamento Estratégico seja admitida pelos gestores como uma proposta inicialmente “imposta”, há uma explícita declaração nas falas dos entrevistados de que a estratégia era necessária, há uma inquietude na frase “[...] ela [a Administração] tem que saber que a gente tá dentro de um processo que não pode parar.” Logo, essa inquietude manifestada pelos gestores quanto ao modelo mental de gestão predominante pode implicar na superação do modelo mental mecanicista pelo modelo mental complexo.

### 4.3 Como o Modelo Mental de Gestão Predominante no Tribunal de Justiça de Rondônia pode estar Desalinhado da Estratégia Deliberada

Os modelos mentais de gestão predominantes no TJRO, conforme discutido no título anterior, tendem a um desalinhamento da estratégia deliberada, uma vez que a mesma pretende realizar-se a partir de todas as pessoas da organização. No entanto, mais que um Plano pronto, acabado, a estratégia tem sido executada pelos demais gestores que integram os 44% dos diretores e 40% dos desembargadores com modelos mentais considerados favoráveis a implantação do modelo de gestão estratégica na organização, por meio de um processo contínuo de auto-organização, de aprendizagem.

Conforme a seguinte fala:

“[...] se o gestor fosse cargo de carreira... contudo, ele não é cargo de carreira... (pensa longamente) o gestor é um servidor que está ocupando um cargo e aquele cargo é um cargo de gestor. Então, por não ser um cargo de carreira ele pode tá eivado de questões políticas lá... então há setores em que os gestores estão mais empenhados por questões políticas e... nós temos gestores que não estão empenhados... não é que eles não estão empenhados, eles gostariam que as mudanças ocorressem”.

percebe-se que o alinhamento da estratégia deliberada à sua execução prática dentro do Tribunal, nesse momento, pode está sendo sustentado por questões políticas. Esse discurso não fica no vazio. Ele reafirma que há gestores que estão mais empenhados, que sustentam o alinhamento da estratégia, constrangidos pela necessidade de manutenção do cargo, que é essencialmente político; enquanto outros gestores, ainda que estejam empenhados, que desejam que as mudanças aconteçam, não precisam necessariamente fazer com que elas aconteçam porque ocupam cargo de carreira.

Vamos considerar a seguinte fala para compreender melhor o que está acontecendo:

“Na verdade houve uma grande quebra de paradigma... foi uma quebra de paradigma dentro do Tribunal... nós... lembra quando houve aquela troca de diretores? Que trocou quase todo mundo?... pois é, só tinha nós de novo, não sabia nada... a gente teve que se unir. A gente tinha que fazer as coisas acontecerem, então, um ajudava o outro e foi... foi assim (risos)”.

Essa fala confirma que os interesses de um grupo de diretores de fato tem sustentado o alinhamento da estratégia do TJRO até aqui. No entanto, deixando os motivos ou interesses desse grupo como sugestão para estudos futuros, a mudança

paradigmática é reconhecida pelos demais gestores, conforme os recortes das entrevistas, abaixo, enquanto o termo transição é repetido e empregado como algo inevitável:

“Eu acho que nós estamos num momento de transição, que nem período entre guerras, é... o que aconteceu, o que conseguiu-se mudar, agora é um processo de adequação. Então...é uma transição que é perfeitamente normal acontecer...até acho que a mudança dos valores da instituição, a mudança que hoje está ocorrendo, mesmo de uma forma distorcida...ela é essencial para a instituição”.

“[...] tudo está dentro dessa ótica, vindo de cima...então, hoje, você começa a observar que há um desencontro entre o que se pretende fazer com aquilo que a instituição quer...e as vezes o que a instituição quer nem sempre é a coisa mais importante...se foi colocado ali então tem que ser. Hoje ainda existe este choque, mas como a gente tá nessa fase de transição, a tendência é essas coisas começarem a se adequar”.

Ora, essa realidade apresentada reclama atenção em relação à estratégia, uma vez que esta está sujeita a permanência daquela. Dito de outra forma, a manutenção dos diretores nos cargos é fator condicionante para a consecução da estratégia organizacional, ao menos nesse momento.

Outro fator que merece atenção diz respeito ao comprometimento de todos os desembargadores, mas, sobretudo, dos membros da Administração – Presidente, Vice Presidente e Corregedor - com a estratégia:

(pensa longamente) [...] cúpula diretiva, ela precisa está focada vinte e quatro horas em todos os atos que ela fizer... voltada para o planejamento estratégico, para a missão do Tribunal...todos...do simples papel que ela assina...à expressar algo publicamente. Se ele não consegue demonstrar isso no seu dia a dia, como é que ele quer, como é que o Tribunal quer, como é que o Poder vai querer que as pessoas que são as ferramentas mais importantes consigam mudar a sua visão, se elas não conseguem enxergar em nada?

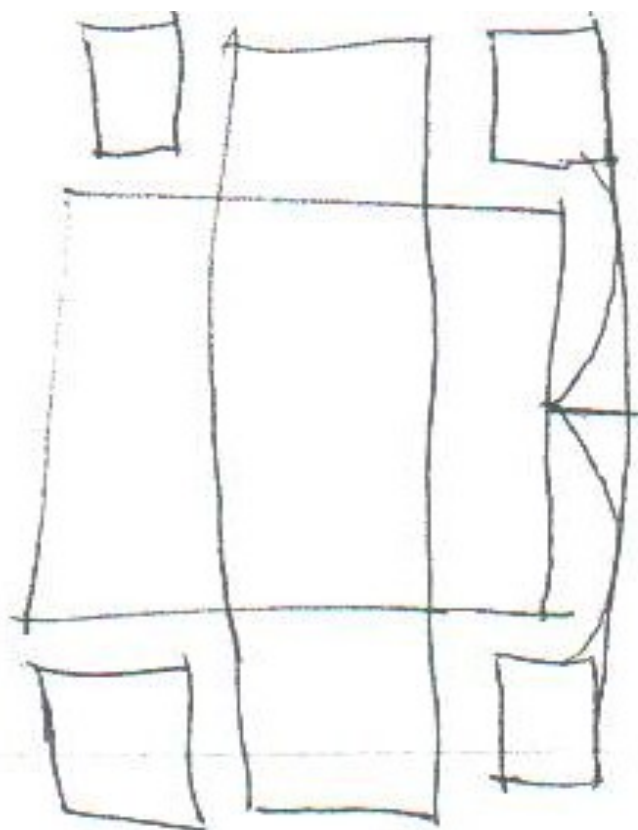
A mudança de mentalidade necessária para viabilizar a realização da estratégia e consequentemente o alcance das metas da organização também é reconhecida e, admitida como um processo lento, mas possível:

“Eu acho que ainda falta entronizar essa cultura... tinha um modelo antigo que ainda não consegue ser desvencilhado, tá ainda arraigado isso na cultura institucional, isso precisa ser mudado, mas é aos poucos, não é tão fácil assim. Muita gente quer os procedimentos antigos ainda...eles não adotam...é muito difícil se desapegar, foi tanto tempo de um jeito, aí fica....é uma mudança de cultura e toda mudança de cultura é difícil, ela tem que ir aos poucos e as vezes dá essa confusão mesmo”.

“Mas eu encontro muita resistência, ainda, para assimilar o novo modelo de gestão porque a gente tá muito acostumado no jeito antigo, há muita dificuldade de aceitar esse novo modelo, aceitar ou de compreender esse novo modelo, como funciona, ou uma coisa que eu noto muito, vestir a

camisa, responsabilidade... ainda falta isso, as pessoas assumirem o projeto e as deliberações estratégicas”.

De modo geral, conforme propõe a figura 9, abaixo, os gestores tem uma mentalidade, uma forma de pensar e de ver a organização comum e, coerente com o modelo de gestão que o Tribunal de Justiça de Rondônia quer. Todos partilham das mesmas metas, dos mesmos objetivos, o que falta é encaixar todas essas partes dentro desse sistema complexo, chamado organização. Algumas unidades já se encaixaram e expandiram, outras é questão de tempo, enquanto outras, ainda, precisarão ser envolvidas, conquistadas, tomadas por essa rede.



**Figura 9 – Modelo Mental de Gestão e Estratégia do TJRO**

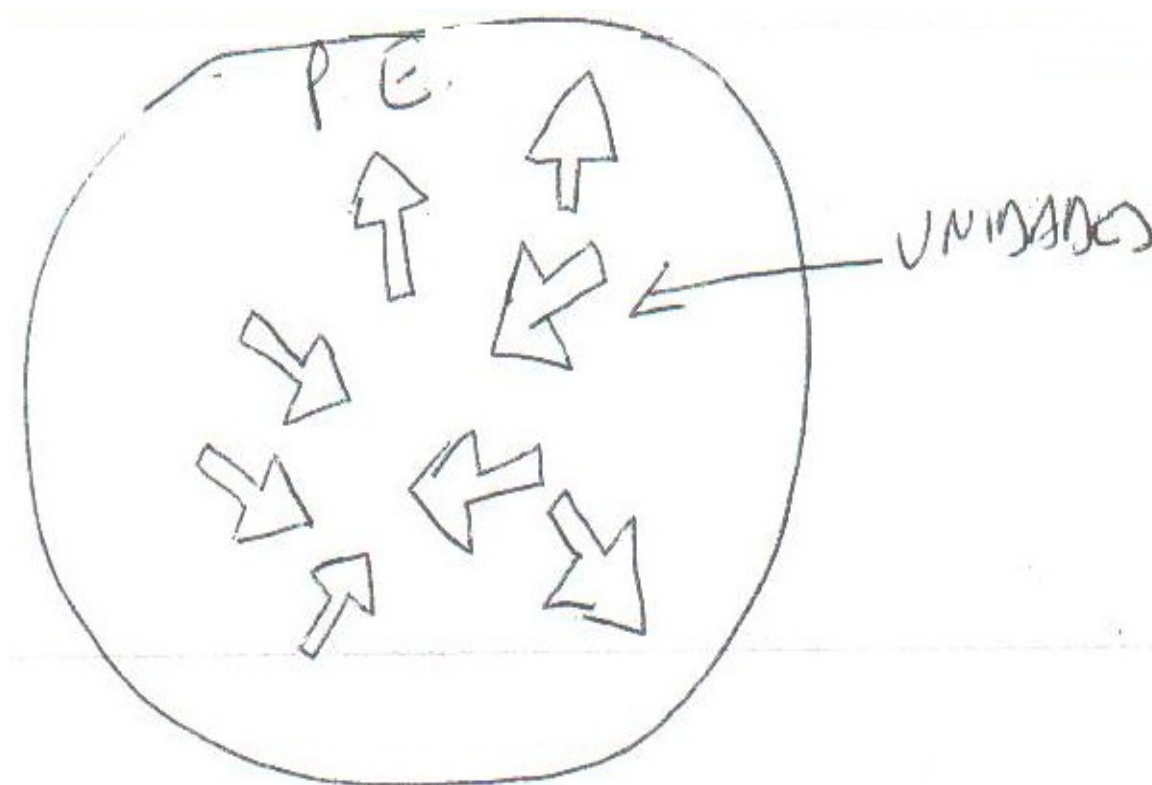
Fonte: Dados da Pesquisa

Existe, ainda, outra questão que parece contribuir para que algumas unidades do TJRO estejam mais alinhadas à Estratégia, trata-se da questão do acesso à Alta Direção. As falas evidenciam a percepção da existência de um grupo, que de modo muito restrito goza de privilégios, como o acesso a Alta Direção nas tomadas de decisões. Vejamos o trecho abaixo:

“[...] na hora que ele foi implantado ficou exclusivamente na cúpula e na parte, como sempre falo, no mundo intelectual do Judiciário”.



No discurso acima, quando o sujeito aponta “no mundo intelectual do Judiciário”, ele exclui-se do contexto, como se, apesar de também ser um gestor, estar condicionado a apenas “assistir” de fora as tomadas de decisões que lhe afetarão. Desta percepção surge, então, a seguinte construção (Figura 10):



**Figura 10 – Posição das Unidades em Relação à Estratégia no TJRO**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

A fala registrada acima, bem como o desenho apresentado (Figura 10), não pertencem a um mesmo gestor, no entanto, dão legitimidade ao discurso que é uníssono: há um número restrito de unidades que estão mais próximas da Alta Direção, desfrutam de maior acesso, recebem informações com menos ruído e, por isso, conseguem realizar melhor a estratégia. Desta forma, conforme sugere Morin (2007), é preciso abandonar as velhas identidades, nesse caso o espírito centralizador e mecanicista característico do modelo mental de gestão burocrático para que as forças modeladoras da realidade caótica atuem para manifestar o futuro.

Observa-se que, a realização da estratégia do Tribunal de Justiça de Rondônia pode ser favorecida pela mentalidade de muitos gestores, pois conforme

Sadek (2004) multiplicaram-se os grupos internos dos judiciários que tem se mostrado críticos da instituição e sensíveis a propostas de mudança, conforme confirma a pesquisa; embora não seja aconselhável ignorar a presença dos modelos mentais desfavoráveis manifestados na maioria dos gestores, bem como o modelo mental de gestão predominante no TJRO, pois para garantir a realização da estratégia deliberada será preciso que a organização esteja disposta a descartar as direções estabelecidas caso seja necessário, bem como sua maneira fixa de ver, conforme sugere Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o que requer uma nova forma de pensar.

É, portanto, a reforma do pensamento que permitiria o pleno emprego da inteligência para responder a esses desafios que, conforme Morin (2007) depende de mudança bastante profunda das estruturas mentais. Ora, mas Prigogine (2002) alerta que a situação de não-equilíbrio é o que leva a ver, logo, esse momento de “crise” destacado pelos gestores é o que poderá fazer surgir uma nova coerência no Tribunal de Justiça de Rondônia.

#### 4. CONCLUSÕES

A proposta de implantação do modelo de gestão estratégica destaca que o Poder Judiciário de Rondônia apesar de, ainda, ser uma organização refratária, começa a analisar suas inter-relações, com a concepção da organização na condição de sistema aberto. Contudo, no contexto das instabilidades enfrentadas, fruto do aumento da complexidade e dos níveis de incertezas do ambiente em que atua, o grande desafio que se apresenta como trabalho gerencial é tomar decisões sobre os caminhos da organização, o que implica, necessariamente, um novo modo de pensar, um novo modelo mental.

Os resultados da pesquisa fizeram emergir dois grupos distintos de modelos mentais de gestores em relação ao modelo de gestão proposto: os favoráveis e os desfavoráveis, com sensível diferença percentual em favor dos modelos mentais desfavoráveis à implantação do modelo, caracterizando-se pelo poder decisório centralizado; pouca participação das pessoas sugerindo o individualismo, o formalismo e o bloqueio das habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas e de solucionar conflitos; e pela liderança localizada na Alta Direção.

Assim, os dados apontaram que os modelos mentais predominante nos gestores quanto ao modelo de gestão que o Tribunal de Justiça de Rondônia busca implantar estão delineados pela percepção da postura unilateral nas tomadas de decisão, tanto da instância superior quanto de instância equivalente; baixo nível de comprometimento dos desembargadores com a estratégia; comunicação falha da estratégia; estratégia mais setORIZADA que institucional; distância entre a estratégia e as pessoas que operacionalizam, sugerindo valorização apenas das pessoas que contribuem mais, ou seja, os gestores diretamente envolvidos com as atividades de planejamento. Essa representação mental do modelo de gestão apresenta uma visão burocrática, conforme Teixeira e Teixeira (1999) e, sobretudo, mecanicista, conforme Torres (2005). No entanto, essa visão burocrática e mecanicista de gestão é influenciada por fatores como paradigma, valores individuais e intenções, sobre os quais as pessoas podem atuar modificando-os, conforme sugere Aguiar (2002).

Embora os modelos mentais dos gestores estejam delineados pela visão de mundo essencialmente mecanicista, o modelo mental de gestão do Tribunal de Justiça avança no sentido de favorecer o entrosamento e o consenso entre gestores e servidores, de promover a implementação do sistema de gestão por competência

e, de aceitar que as mudanças são inevitáveis. Esse resultado, em tese, pode ter sido alterado pela atuação dos gestores cujos modelos mentais são favoráveis ao modelo, considerando o percentual de diferença entre os representantes dos dois grupos é muito pequeno. No entanto, a presença de dois grupos claramente distintos na organização, aponta que o Tribunal de Justiça está vivendo um período de desordem, entropia, crise como sugere Morin (2010), o que pode ser muito favorável, pois como explica o autor, a crise não é contrária do desenvolvimento, mas sua forma mesma.

Os dados da pesquisa mostraram, ainda, que diante da crise que os gestores chamam de “transição”, os modelos mentais de gestão predominantes no TJRO tendem a um desalinhamento da estratégia deliberada, uma vez que a mesma pretende realizar-se a partir de todas as pessoas da organização. Ainda assim, a execução prática da estratégia tem sido sustentada por meio das ações de unidades isoladas. Isso nos remete novamente a Bordignon e Gracindo (2009) que esclarecem que os modelos mentais de gestão da organização são formatados pelos modelos mentais das pessoas e, portanto, qualquer mudança no modelo de gestão requer, necessariamente, uma mudança de paradigma, sustentando que as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual. Conforme os discursos analisados, esse processo de mudança já foi iniciado no Tribunal.

Desta forma, buscando verificar como os modelos mentais presente nos gestores do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia podem interferir no desempenho das metas estratégicas da organização, considerando a realidade de profunda complexidade em que está inserida, este estudo concluiu que embora persista no Tribunal a tomada de decisão baseada na perspectiva de modelos mentais estabelecidos a partir da visão de mundo mecanicista, com ranços da burocracia, a manifestação de modelos mentais flexíveis a novas sínteses decorrentes de novas informações adquiridas, apontam uma perspectiva favorável à realização das metas estabelecidas. Tal sinalização e perspectiva reforçam a necessidade de que os modelos mentais na organização Poder Judiciário de Rondônia favoreçam o alinhamento sinérgico, requerido na teoria contemporânea de administração, ou seja, a organização Poder Judiciário de Rondônia como uma rede de relacionamentos recíprocos e orientada para a consecução da sua razão de ser – sua missão social e institucional.

Como inquietação, para estudos futuros sugere-se buscar compreender como se realizam as relações de poder nas práticas sociais estabelecidas no interior do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

## REFERENCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: Globalização, Pensamento Complexo, Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações**. São Paulo: Excellus Editora, 2002.

ARGYRIS, Chrys. **Barreiras interpessoais à tomada de decisão**. In: Harvard Business Review: Tomada de Decisão. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BÄR, Fernando Luis. **Planejamento Estratégico em Tempos de Caos e Complexidade**. Alcance (Administração), Itajaí, Ano VII, n. 1, p. 69 – 73, Junho, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARREIROS, Luís. **Freud e Jonhson-Laird: Modelos Mentais no Caso Dora**. Afreudite - Lisboa, Ano I, n.2, p. 99-117, 2005.

BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.): Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. S. Paulo: Cortez, 2009.

CALDAS, Luiz Carlos A. **Otimização do Diálogo Usuários–Organizações na World Wide Web: Estudo de Caso e Avaliação Ergonômica de Usabilidade de Interfaces Humano–Computador**. PUC, 2002.

CHAVES. Francisco Eduardo C. **Controle Externo da Gestão Pública**. Niterói: Impetus, 2007.

CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia. NORD, Walter R. (Organizadores) CALDAS, Miguel (EAESP/FGV), FACHIN, Roberto (UFRGS), FISCHER, Tânia. (Organizadores da Edição Brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. Vol. I São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Cristina. **Sociologia: Introdução à ciência da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social**. Tradução Eduardo Brandão. 2ª ed. São Paulo: Marins Fontes, 1999.

GLEICK, James. **Caos: A Criação de uma Nova Ciência**. Tradução de Waltensir Dutra. 18ª impressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

GOMES, Joséli F. **Estado Brasileiro e Administração Pública: o Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul e o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário**. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo - RS, 2006.

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Mc Graw -Hill, 1990.

HELANDER, Martin G.; LANDAUER, Thomas K.; PRABHU, Prasad V. **Handbook of Human – Computer Interaction**. Elsevier, North–Holland. 1997.

JOHNSON-LAIRD, Philip Nicholas. **Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1983.

JUND. Sérgio. **Administração, Orçamento e Contabilidade Pública: Teoria e Questões: Estilo ESAF, UnB e Outras Bancas Examinadoras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KUHN, Thomas. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9ª Ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

MARKMAN, Arthur B. **Knowledge representation**. Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Ed.São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry e BRIAN QUINN, James. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookland, 2000.  
MORAES, Anamaria e MONT´ALVÃO, Cláudia. **Ergonomia, conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro, 2AB, 2000. 2a Ed. 132p.

MOREIRA, Marco Antônio. **Modelos Mentais: investigações em ensino de ciências**. Porto Alegre, v. 1, n. 3, pp. 193-232, 1996. Atualizado em 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **Para Onde vai o Mundo?** Tradução de Francisco Morás. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento** Tradução de Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

NORMAN, Donald A. **The Designing of Everyday Things**. New York (New York), Currency Doubleday. 1990.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed., 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. **Introdução à Sociologia**. 24<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ática, 2003.

PRIGOGINE, Ilya. **As Leis do Caos**. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Editora UNESP, 2002.

RICHE, George A. ALTO, Ricardo M. **As Organizações que Aprendem, Segundo Peter Senge: A Quinta Disciplina**. CADERNO DISCENTES COPPEAD, Rio de Janeiro, n.9, p. 36-55, 2001.

RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 347**, de 8 de junho de 2006. Altera, acrescenta, suprime e revoga dispositivos da Lei Complementar nº 94, de 3 de novembro de 1993, que dispõe sobre o Código de Organização e Divisão Judiciária do Estado de Rondônia, e dá outras providências. In: Diário Oficial do Estado. Rondônia, 16 jun. 2006.



SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: Mudanças e Reformas**. Estudos Avançados, v.18, n. 51, São Paulo, 2004

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para Um Novo Judiciário: Qualidade e Eficiência na Gestão de Processos Cíveis**. Observatório Permanente da Justiça Portuguesa: Universidade de Coimbra, 2008

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SENGE, Peter M. (et. al.) **Presença: Propósito Humano e o Campo do Futuro**. Tradução Gilson César Cardoso de Sousa – São Paulo: Cultrix, 2007.

SOUSA, Célia Maria S. G. de. MOREIRA, Marco A. **A Causalidade Piagetiana e os Modelos Mentais: Explicações sobre o funcionamento do giroscópio**. Revista Brasileira de Ensino de Física, vol 22, n. 2, p. 223-231, Junho, 2000.

SUTCLIFFE, Alistair G. **Human-Computer Interface Design**. Hampshire (London), Macmillan, 1995.

TEIXEIRA, Regina Cleide F. da S. ; TEIXEIRA, Ivandi S. **Os reflexos dos modelos mentais de gestão na estratégia empresarial**. D@blium; Administração em revista, v. 1, n. 3, out./dez. 1999.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Teoria da Complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia**. SUFFRAGIUM – Revista do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. Fortaleza, v.1, n.1, p. 1-174, set/dez.2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

## APÊNDICE A – Carta de Apresentação – Modelo

**Para:** Exmo. Presidente Des. Cássio Rodolfo Sbarzi Guedes

**Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - UNIR**

Rua José Camacho, 585 - Olaria

**De:** Ione Grace do Nascimento Cidade – Mestranda do Programa de Pós-Graduação:

Mestrado em Administração – PPGMAD/ UNIR

**CC:** Prof. Osmar Siena, Dr. Coordenador do PPGMAD

Prof. Jorge Luiz Coimbra de Oliveira, Dr. Orientador

Prof.<sup>a</sup> Maria Berenice A. Costa Tourinho, Dra. Co- Orientadora

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Porto Velho, 07 de março de 2010

**Exmo. Des. Presidente,**

Venho por meio desta solicitar a autorização para realizar uma pesquisa junto à sua organização, como parte da minha dissertação do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Tal pesquisa é direcionada **exclusivamente** para fins de estudo acadêmico e tem como título “NOVO PENSAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA COMO PERSPECTIVA PARA REALIZAÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS: Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia”.

A pesquisa consistirá de realização de entrevista presencial e individual com os desembargadores; entrevista em grupo utilizando-se a técnica de grupos focais com os gestores das unidades de assessoramento direto e imediato, de direção geral e órgão de apoio do Tribunal de Justiça; aplicação de questionário para configuração do perfil sócio, econômico, político e cultural dos entrevistados; e registro de aspectos paralinguísticos (pausas, entonações, hesitações) e não verbais (gestos, olhares, postura corporal, distância entre participantes), em notas durante a aplicação de

todas as entrevistas.

Ressalto, neste momento, que as únicas pessoas que terão acesso aos dados resultantes da pesquisa são a pesquisadora e os orientadores, bem como, a organização receberá uma cópia completa da Dissertação produzida, contendo a análise detalhada dos dados coletados em seu ambiente, ao final do estudo.

Em caso de surgir qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimentos, coloco-me à inteira disposição através dos telefones XXXXXX (funcional) ZZZZZZZZ (pessoal), ou pelo e-mail [ionegrace@gmail.com](mailto:ionegrace@gmail.com).

Agradeço antecipadamente atenciosa colaboração.

***Ione Grace do Nascimento Cidade***  
Mestranda do PPGMAD / UNIR / RO

## APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista – Modelo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGMAD

### Pesquisa acadêmica sobre os Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

#### Informações preliminares

Esta entrevista é parte da minha dissertação do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

Tal pesquisa é direcionada **exclusivamente** para fins de estudo acadêmico e tem como título “NOVO PENSAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA COMO PERSPECTIVA PARA REALIZAÇÃO DAS METAS ESTRATÉGICAS: Estudo dos Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia”.

Ressalto, neste momento, que as únicas pessoas que terão acesso aos dados resultantes da pesquisa são a pesquisadora e os orientadores, bem como, a organização receberá uma cópia completa da Dissertação produzida, contendo a análise detalhada dos dados coletados em seu ambiente, ao final do estudo.

Em caso de surgir qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimentos, coloco-me à inteira disposição através dos telefones XXXXXXXX (funcional) ZZZZZZZZ (pessoal), ou pelo e-mail [ionegrace@gmail.com](mailto:ionegrace@gmail.com)

Agradeço antecipadamente atenciosa colaboração.

Ione Grace do N. Cidade

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### PARTE 1 – DA COLETA DOS DADOS

1. Qual o cargo que você ocupa no Tribunal de Justiça de Rondônia?
2. Em 2007 foi implantado o Planejamento Estratégico (PE) no Tribunal de Justiça de Rondônia, você pode falar um pouco sobre como foi esse processo?
3. Você percebeu se houve troca de experiência e de aprendizado entre os gestores envolvidos na elaboração do PE?
4. Como você definiria a estratégia?
5. No TJRO quem define as estratégias da organização?
6. Como você interpreta os eventuais erros dos gestores envolvidos nas atividades de execução do PE?
7. Como são os modelos decisórios do TJRO? Descreva como ocorrem as tomadas de decisão no TJRO:

8. Qual o papel das pessoas no processo de elaboração e, depois, na execução do PE no TJRO?
9. Como é a gestão do PE no TJRO? É uma atividade específica de uma pessoa, de uma unidade, ou é uma atividade de parceria e co-gestão integrada?
10. Como está o alinhamento entre o Planejamento Estratégico e sua execução prática no TJRO?
11. Quais os principais fatores que sustentam esse alinhamento?
12. Como você vê as mudanças no ambiente externo e interno do TJRO? Essas mudanças podem comprometer a estratégia deliberada?
13. Descreva como costuma tomar decisão para resolver problemas cotidianos de forma mais assertiva possível?
14. Antes de tomar decisões na organização, você costuma conversar com seus pares ou com outras pessoas?
15. O TJRO considera relevante o desenvolvimento das competências de todas as pessoas ou dá ênfase aos gestores envolvidos nas atividades do planejamento da organização?  
O relacionamento pessoal dos gestores facilita a execução das estratégias do TJRO?

**APÊNDICE C – Formulário para Construção de Desenho – Modelo**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA - PPGMAD

**Pesquisa acadêmica sobre os Modelos Mentais no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia**

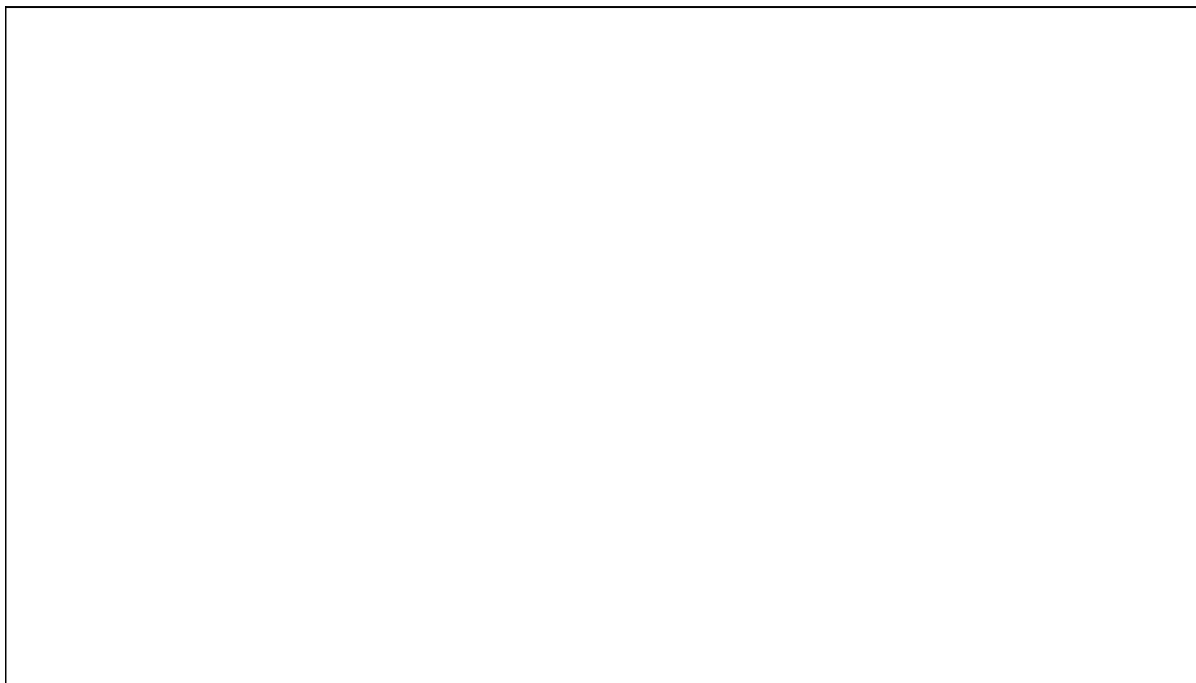
**Informações preliminares sobre o formulário de pesquisa a ser aplicado diretamente, Parte II da Entrevista:**

O item “Construção de Imagem” denota a percepção sobre o contexto de mudança organizacional

---

**PARTE 2 – DA COLETA DOS DADOS****CONSTRUÇÃO DE IMAGEM:**

1. Como você percebe o Modelo de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça de Rondônia?  
ELABORE UM DESENHO que reflita sua percepção.



2. Você pode falar um pouco sobre sua construção?